



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공공기관의 통합효과 인지수준과
영향요인에 관한 연구

- 통합 후 기간 경과에 따른 차이를 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 혜 숙

국문초록

공공부문에 대한 국민의 기대수준과 요구가 커지고, 공공기관의 비효율성과 기능중복이 지적될 때마다 공공기관 통합은 주요 이슈 중 하나였다. 실제 근래에도 많은 공공기관의 통폐합이 있었으나 통합 및 통합효과에 대한 평가는 충분하지 않았다. 특히, 대다수의 연구들이 통합 2년 전후 시점에 이루어져 통합 초기의 상황만을 탐색해왔다.

한편, 통합효과는 재무적 성과 등으로 설명하는 데 한계가 있으며 조직 내 갈등, 일체감 등 구성원의 인지심리적인 부분을 간과해서는 안 된다. 특히 공공부문에서는 정부 정책의 효과적 수행이 더욱 중요한 평가요소가 될 수 있다. 이에 본 연구에서 통합효과는 종합적인 관점에서 조직 내 문화갈등, 구성원 관계갈등, 통합조직에 대한 사명감 및 소속감, 정책효과성으로 설정하였으며, 설문을 통해 구성원의 인지수준으로 측정하였다.

본 연구는 공공기관의 통합효과와 그에 관련된 영향요인의 중장기적 영향력을 중심으로 다양한 분석을 시도하여 향후 통합공공기관에 실질적인 시사점을 제시하는 데 그 목적이 있다. 연구대상은 한국농어촌공사로, 2000년 1월, 3개 기관을 통합하여 농업기반공사로 출범하였고 사명변경 등을 통해 현재에 이르는 준정부기관이다. 전국에 사업장을 가진 대형 공공기관이라는 점에서 충분한 표본을 확보할 수 있었기 때문에 기존의 다른 연구에서 다루지 못한 통합의 직접 경험 여부와 주된 근무지 형태에 따른 통합효과 인식 차이 등도 확인해 볼 수 있었다.

본 연구의 또 다른 축은 한국토지주택공사와의 비교이다. 한국토지주택공사는 2009년 10월 통합 출범하였으며, 2011년 12월에 조사된 설문지를 확보하여 두 기관 응답자들 사이 통합효과의 인지수준이나 그 영향요인이 어떻게 다른지 확인해 보고자 하였다.

연구 결과, 통합 경험 여부에 따라 통합효과를 인지하는 수준에 차이가 발견되었다. 통합을 직접 경험한 응답자들이 그렇지 않은 응답자들에 비해 사명감, 소속감, 정책효과성 등을 더 긍정적으로 평가하였다.

또한, 주된 근무지 형태에 따라 즉, 입사 이후 주로 어디에서(본사 또는 지역본부/사업단 또는 지사) 근무해 왔느냐에 따라 통합효과를 다르게 평가하는 것으로 나타났다. 지사에서 주로 근무해 온 응답자들이 상대적으로 문화갈등과 구성원 관계갈등이 적다고 평가했고, 소속감을 더 강하게 느꼈다.

한편, 두 기관에서 통합효과에 영향을 미치는 요인이 다르며, 그 영향력의 크기도 상이했다. 가장 큰 차이를 보이는 변인은 상대적 박탈감으로 한국토지주택공사의 사례에서 상대적 박탈감은 문화갈등, 구성원 관계갈등을 증폭시키고 정책효과를 부정적으로 인식하게 만들었지만 한국농어촌공사의 사례에서는 더 많이 양보했다고 느낄수록 오히려 사명감과 소속감이 커지는 결과를 보였다. 상대적 박탈감의 부정적 영향은 시간의 흐름에 따라 상당히 완화되는 것으로 밝혀졌다.

본 연구의 시사점으로는 첫째, 통합 초기 뿐 아니라 장기적으로도 조직 관리 공정성이 통합효과에 가장 중요한 요인으로 나타났으며, 융합 프로그램의 역할과 영향력은 장기적인 관점에서 매우 중요한 것으로 조사되었다. 특히, 단기적으로 해소되지 않는 문화갈등과 구성원 관계갈등을 장기적으로 치유하는 데 두 변인이 중요한 역할을 하는 것으로 나타나 정책적으로 지속적인 관심을 가질 필요가 있다. 둘째, 여러 분석 결과들을 놓고 볼 때, 동일한 조직 내에서도 통합효과에 대한 준거의 차이가 큰 것으로 판단된다. 통합효과 또는 진정한 융합을 논함에 있어 그 수준을 높이는 것만큼 조직 내 집단 간 인식의 차이가 크지 않도록 하는 것이 중요하므로 융합 프로그램 등을 실시할 때 정책 차원의 고려가 있어야 할 것으로 판단된다.

주요어 : 통합공공기관, 통합효과, 융합

학 번 : 2013-22640

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구목적 및 필요성	1
제2절 연구대상 및 범위	4
1. 연구대상	4
2. 연구범위	5
제3절 연구방법	6
제2장 선행연구 검토	7
제1절 통합효과	7
1. 시장가치 접근	8
2. 구성원의 인지심리적 접근	8
3. 정책적 접근	10
4. 종합적 접근	10
제2절 통합효과 영향요인	12
제3절 선행연구 검토	16
1. 공공기관 통합의 특징	16
2. 통합공공기관에 대한 선행연구 검토	18
제4절 한계와 시사점	20
제3장 연구설계	22
제1절 연구의 분석틀	22
1. 연구문제 및 연구가설	22
2. 변수 정의 및 측정	25
제2절 자료 수집	30

제4장 실증분석 결과	31
제1절 분석방법	31
제2절 기초통계분석	32
1. 표본의 인구통계학적 특성	32
2. 타당성 및 신뢰도 검정	34
3. 상관관계분석	38
제3절 인구통계학적 특성에 따른 주요변수의 차이검증	40
1. 인구통계학적 특성에 따른 독립변수 인지수준 차이	40
2. 인구통계학적 특성에 따른 종속변수 인지수준 차이	46
제4절 가설의 검증	54
1. 통합효과	54
2. 통합효과 영향요인	67
제5장 결론	79
제1절 연구결과 요약	79
제2절 시사점	81
제3절 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향	83
참고문헌	84
Abstract	89

표 목차

[표 2-1] 정부, 민간부문과 공공기관의 통합 비교	17
[표 3-1] 변수의 조작적 정의	25
[표 3-2] 근무지에 따른 출신기관 교차표	28
[표 3-3] 출신기관에 따른 근무지 교차표	29
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성	33
[표 4-2] 종속변수(통합효과)의 요인분석 결과	35
[표 4-3] 독립변수(영향요인)의 요인분석 결과	36
[표 4-4] 신뢰도 분석 결과	37
[표 4-5] 변수 상관관계 분석 결과	39
[표 4-6] 인구통계학적 특성에 따른 통합 참여 인지수준	41
[표 4-7] 인구통계학적 특성에 따른 상대적 박탈감 인지수준 ...	42
[표 4-8] 인구통계학적 특성에 따른 융합 프로그램 인지수준 ...	43
[표 4-9] 인구통계학적 특성에 따른 조직관리 공정성 인지수준 ...	44
[표 4-10] 인구통계학적 특성에 따른 기관장 리더십 신뢰	45
[표 4-11] 인구통계학적 특성에 따른 문화갈등 인지수준	47
[표 4-12] 인구통계학적 특성에 따른 구성원 관계갈등 인지수준 ..	48
[표 4-13] 인구통계학적 특성에 따른 사명감	49
[표 4-14] 인구통계학적 특성에 따른 소속감	51
[표 4-15] 인구통계학적 특성에 따른 정책효과성 인지수준	53
[표 4-16] 두 표본의 인구통계학적 특성 비교	55
[표 4-17] 두 기관 통합효과 t-test 결과	56
[표 4-18] 완전한 조직융합 완성 기간 인식 차이 비교	57
[표 4-19] 현재 조직융합에 있어서 가장 심각하다고 느끼는 갈등요소 ·	59
[표 4-20] 통합 경험 여부에 따른 통합효과 인지수준 차이	60

[표 4-21] 통합 경험 여부에 따른 조직융합 소요시간 인식 차이 ...	61
[표 4-22] 통합 경험 여부에 따른 현 갈등요소 인식 차이	62
[표 4-23] 주된 근무지 형태에 따른 통합효과 인지수준 차이	64
[표 4-24] 주된 근무지 형태에 따른 조직융합 소요시간 인식 차이	66
[표 4-25] 통합효과 영향요인 다중회귀분석 결과(KRC) ...	69
[표 4-26] 독립변수와 통합효과 의 평균값 차이	70
[표 4-27] 통합효과 영향요인 다중회귀분석 결과(LH)	73
[표 4-28] 두 기관 영향요인 상대적 크기 분석결과	74
[표 4-29] 주된 근무지 형태에 따른 CEO 출신배경과 인사관리 공정성 인식 차이	77
[표 4-30] 가설 검증 결과	78

그림 목차

[그림 2-1] 통합효과 접근 방법	11
[그림 3-1] 연구의 분석틀	24
[그림 4-1] CEO의 출신 배경과 인사관리 공정성	76

부록 목차

[부록 1-1] 한국농어촌공사 설문지(통합이전 입사자용)	92
[부록 1-2] 한국농어촌공사 설문지(통합이후 입사자용)	95

제1장 서론

제1절 연구목적 및 필요성

지난 30여 년간 공공기관 기능 조정 및 효율성 제고 등의 목적으로 공공기관 통·폐합¹⁾이 시행되어 왔으며, 현 정부 역시 공공기관 개혁을 주요과제 중 하나로 설정하고 있다.²⁾

공공기관 비효율성과 기능 중복을 논하면서 공공기관 통·폐합이 주요 이슈가 되곤 하지만 상이한 조직의 결합은 그리 간단한 일이 아니다. 2009년 10월 1일, 2개 기관이 통합된 한국토지주택공사(LH)의 경우 출범 4년이 지났지만 구 토지공사와 주택공사의 노동조합이 별개로 운영되고 있고, 출신기관이 다른 상사의 인사평정권이 제한적으로 운영되는 등 통합에 따른 조직 내 갈등이 여전한 것으로 알려져 있다.

조직의 통합에서 구조, 예산, 인력 등의 단순한 외형적 통합에 그치지 않고 조직문화, 협력 등 구성원의 심리적인 요소에서까지 하나가 되었을

-
- 1) 2009년 이후 1,000명 이상의 대형공공기관의 통·폐합 사례(기획재정부)
- 한국토지주택공사(대한주택공사, 한국토지공사, 2009년, 7,367명)
 - 근로복지공단(근로복지공단, 한국산재의료원, 2010년, 5,080명)
 - 한국환경공단(한국환경자원공사, 환경관리공단, 2010년, 2,187명)
 - 코레일네트웍스(코레일개발, 코레일네트웍스, 2009년, 1,361명)
- 2) 정부(기획재정부)는 2013.7.8. 공공기관운영위원회에서 ‘공공기관 합리화 정책방향’을 심의·의결하며 3대전략 8대 주요과제를 발표하였는데, 주요과제 중 하나가 ‘상시적 기능점검체계 확립’이다. 협업을 통한 시너지 효과 창출에 중점을 두되, 유사·중복 기능 조정, 기관 통·폐합 등 구조조정을 병행하겠다는 것이 주요내용이다.

때, 비로소 진정한 통합조직으로 볼 수 있다. ‘통합’과 ‘융합’은 엄연히 다른 것이다.

조직 통합의 효과와 평가는 다양한 방식으로 이루어져왔다. 민간부문에서는 시장 지배력 강화 및 효율성 증대 목적으로 기업 간 인수합병이 빈번하게 일어난다. 인수합병 이후 조직 내부의 관리과정에서 발생하는 시행착오와 갈등과 같은 문제들이 결국 인수합병의 실패로 귀결되면서 민간부문에서는 일찍부터 성공적 인수합병을 위한 조건 및 대상, 전략 등에 관심을 기울여왔으며 많은 연구들이 진행되어 왔다. 민간부문을 대상으로 한 연구의 대다수는 주식가치 상승 등의 시장성이나 재무차원에서 통합효과를 분석한다. 반면, 시장적 가치를 적용시키는 데 한계를 가지고 있는 정부부문에서는 주로 조직몰입, 직무만족 등으로 통합효과를 측정하고 있다. 통합효과에 영향을 미치는 요인은 리더십, 공정성, 통합 참여, 상대적 박탈감, 기존 조직 만족도, 커뮤니케이션 등이 다양하게 연구되어 왔다.

민간부문의 인수합병에 대한 논의나 정부부문의 통합 부처에 대한 논의가 다양하게 진행되어 온 것과는 달리, 통합 공공기관에 대한 연구는 상당히 미미한 상황이다. 전영한(2009)³⁾은 민간 기업에서 적용되는 관리기법을 공공조직에 적용하고자 할 때 공공조직의 독특한 환경적, 구조적, 행위적 차원들에 대한 이해가 선행되어야 하며, 이러한 이해에 기반을 둔 세심한 수정이 요구된다고 주장한다.

또한, 그동안 공공기관을 대상으로 한 몇몇의 연구에서도 충분한 표본을 확보하지 못하거나 통합 후 2년 전후 시점에서 연구가 이루어져 통합

3) 전영한(2009)은 공공조직과 민간조직의 차이점 또는 유사점에 대하여 대립되는 시각이 있으며 조직환경, 조직목표, 조직구조, 동기부여, 직무태도, 리더십, 조직변화 및 혁신 등 총 7가지 변수에 대해 공공조직 및 민간조직 차이 가설들에 관한 국외연구 51편의 메타분석을 시도한 연구결과가 두 시각 중 차이점을 강조하는 입장을 지지한다고 지적했다.

초기의 상황만을 탐색해 왔다는 점에서 통합 후 시간의 경과에 따른 영향, 통합효과의 차이 등에 대해 추가적인 연구가 필요한 것으로 보인다.

지난 30여 년간을 주도해온 신공공관리(New Public Management)와 그동안의 정부 정책기조 하에서 통합공공기관 탄생은 지속될 수 있다. 따라서 통합공공기관 또는 통합효과, 통합효과에 영향을 미치는 변인들에 대한 연구가 더욱 활발해질 필요가 있으며 이를 성공적 통합조직을 위한 대비책으로 활용하는 지혜가 요구된다.

본 연구의 주제는 통합공공기관의 통합효과이며, 통합효과는 통합조직에서의 갈등 수준(문화갈등, 구성원 관계갈등), 통합조직에 대한 사명감과 소속감, 그리고 통합에 따른 정책효과성으로 설정하였고 이는 설문에 응답한 직원들의 인지수준으로 측정한다. 또한 설문이 진행된 시점을 기준으로 통합 이후 만 14년이 지난 통합조직(한국농어촌공사)과 만 2년이 지난 통합조직(한국토지주택공사)을 비교 분석하여, 통합효과의 인식 및 통합효과에 영향을 미치는 요인의 차이 등을 분석해 볼 것이다. 더불어, 통합 후 상당한 시간이 지난 통합조직 내에서도 통합효과를 평가하는 데 있어 특정 집단 간 인식의 차이가 존재하는지 살펴보고자 한다.

제2절 연구대상 및 범위

1. 연구 대상

본 연구에서는 한국농어촌공사의 사례를 통해 통합공공기관의 통합효과와 그 영향요인을 중심으로 다양한 분석을 시도하여 성공적 융합관리에 관한 시사점을 찾아보고자 한다. 특히, 통합 초기와 통합 후 상당한 시간이 흐른 시점에서의 통합효과 및 그 영향요인이 어떻게 다른지 비교 연구를 진행할 것이며, 통합 초기의 사례는 한국토지주택공사를 분석대상으로 하였다.

두 기관은 2000년 이후 통합 출범한 직원 수 5,000명 이상의 대형공공기관⁴⁾이라는 점에서 공통점이 있다. 연구는 두 통합조직 직원들을 대상으로 한 설문 응답 내용을 바탕으로 진행되는데, 설문시점은 한국농어촌공사의 경우 만 14년⁵⁾이, 한국토지주택공사의 경우 만 2년⁶⁾이 지난 시기였다. 따라서 두 표본을 비교 분석하는 것은 각각 통합공공기관의 성장기와 초기 상황을 설명하는 데 적절하며, 연구대상으로 활용가치가 있다고 판단된다.

2010년 1월 1일, 농어촌진흥공사와 농지개량조합, 농지개량조합연합회 등 3개 기관이 통합되어 농업기반공사가 출범하였다. 3개 기관의 통합은 1975년부터 역대 정부에서 계속 제기되어 왔으나 실현되지 못하다가 IMF 관리체제라는 위기 속에 출범한 국민의 정부가 각 분야의 구조조정을 강력히 추진하면서 농정개혁의 최우선 과제로 추진, 실현되었다. 당시

4) 현원(임직원, 무기계약직) : 한국농어촌공사 5,759명, 한국토지주택공사 6,434명
(2014년 1/사분기, 알리오)

5) 통합 : 2000년 1월, 설문 : 2014년 4월

6) 통합 : 2009년 10월, 설문 : 2011년 12월

농업관련조직의 유사중복기능 문제점이 지속적으로 지적되었으며 기관통합을 통해 이러한 문제점을 해소할 목적을 가지고 있었다. 농업용수를 관리하는 농지개량조합(지역적으로 104개)과 농업생산기반 정비를 담당하는 농어촌진흥공사가 통합됨에 따라 전국 단위의 서비스가 가능해졌다. 농업기반공사는 사업영역 확대 등의 사유로 2005년 한국농촌공사로, 2008년 한국농어촌공사로 사명을 변경하여 현재에 이르고 있다.

한국토지주택공사는 한국토지공사와 대한주택공사의 통합으로 2009년 10월 1일 출범하였다. 두 회사의 업무가 택지개발, 신도시 등 여러 분야에서 중복되는 현상을 보이면서 두 기관의 통합논의가 1993년부터 시작되었다. 이후 양 공사의 통합반대 등으로 실현되지 못하다가 이명박 정부 출범 이후 2008년 10월 양 공사 통합 법안이 제출되고 2009년 5월 ‘한국토지주택공사법’이 공포되면서 6개월의 준비 끝에 완료되었다.

2. 연구 범위

본 논문에서는 통합 초기와 통합 후 상당한 시간이 경과된 통합공공기관에서 통합효과와 그 영향요인이 어떻게 다른지 직원들의 인지수준을 기초로 실증분석 하는데 집중한다. 또한 통합 후 상당한 시간이 경과된 통합공공기관 내에서도 통합효과에 대한 특정 집단 간 인식의 차이가 있는지 살펴볼 것이며 집단을 나누는 기준은 통합경험 여부, 주된 근무지 형태 등이다.

통합효과는 통합공공기관의 특성과 기존의 선행연구를 바탕으로 통합조직에서의 문화갈등, 구성원 관계갈등, 통합조직에 대한 사명감과 소속감, 그리고 정책효과성 등 5가지 하위요인으로 구성하였다. 또한 통합효과에 영향을 미치는 변인으로는 통합 참여, 상대적 박탈감, 융합 프로그램, 조직관리 공정성, 그리고 기관장에 대한 리더십 신뢰를 설정하였다.

제3절 연구방법

통합조직과 통합효과, 통합효과 영향요인, 조직융합관리(PMI) 등에 관련된 기존 연구와 견해를 바탕으로 연구문제와 분석모형의 기초자료를 수집하였으며 연구주제와 관련된 정책보고서와 주요 논문도 참고하였다. 또한, 「농업기반공사 설립백서」, 「정부 조직개편의 성공을 위한 조직융합관리 매뉴얼」 등 공공조직에서 발간한 자료 및 내부분서를 활용하였으며, 인터넷 뉴스 검색과 연구대상인 두 조직의 재직 직원을 대상으로 한 인터뷰 내용도 참고하였다.

본 연구의 실증분석에는 두 기관의 재직 직원을 대상으로 한 설문조사 사용되었는데, 설문조사의 시점과 설문지 배포 및 수집 방법은 다르다.⁷⁾ 한국농어촌공사의 경우에는 전 직원을 대상으로 2014년 4월, 공사 그룹웨어 설문방을 통해 전자설문 방식으로 진행하였으며, 한국토지주택공사의 경우에는 2011년 12월 대면방식으로 500부를 배포하여 이루어졌다.

수집된 설문에 대해 SPSS 18.0을 사용하여 변수의 타당성, 신뢰도를 검증한 후 t검정, 카이제곱검정, 상관관계분석 및 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

7) 분석에 활용된 한국토지주택공사의 설문은 한국사회과학협회의 ‘미래 LH 발전전략’에 관한 연구과제 및 ‘공공기관 통합효과의 영향요인 탐색 : LH 사례를 중심으로’(문명재·함성득·정광호, 2012)를 위해 작성·조사된 것으로, 본 연구에서 통합 초기와 통합 후 시간이 경과된 두 통합공공기관을 비교·분석하기 위하여 설문조사 결과의 일부를 활용하였다.

제2장 선행연구 검토

본 연구의 키워드가 되는 ‘통합조직’, ‘통합효과’, ‘통합효과 영향요인’에 대한 선행연구와 연구자들의 견해를 검토하였다. 또한 통합조직에 대해 주로 논의되어 왔던 민간부문과 정부부문의 차이점을 비교해보고 공공기관의 통합⁸⁾에서 나타나는 특성을 확인하였다. 이와 같은 선행연구 검토를 바탕으로 본 연구의 연구방향을 설정하였다.

제1절 통합효과

통합효과에 대한 연구는 오래전부터 다양한 방식으로 진행되어 왔다. 그러나 그 대상에 따라, 즉 연구대상이 민간기업의 합병인지, 공공부문의 통폐합 또는 조직개편인지에 따라 통합효과를 측정하는 방법은 다르게 적용될 수 있다. 그동안의 통합효과에 대한 논의방식을 시장가치적 접근, 구성원의 인지심리적 접근, 정책적 접근, 그리고 종합적 접근으로 분류해 보았다.

8) ‘합병’은 상법 상 용어로 상법 제174조 제1항은 ‘회사는 합병을 할 수 있다’고 적시하고 있으며 이를 통상 어떤 종류의 회사 간에서나 합병이 자유롭게 이루어질 수 있다는 ‘합병의 자유’로 해석한다. 이는 적어도 합병회사의 자유의지, 자율적 판단에 의한 것으로 이해될 수 있다. 공공기관의 조직결합은 대상기관의 자유의지 보다는 정부의 정치, 정책적 판단에 의해 이뤄지는 경우가 많으므로 ‘합병’이라는 용어를 쓰기에는 적절하지 않다. 따라서 공공기관의 조직결합을 논의하기에는 ‘통합’이 보다 적절한 용어라고 판단된다.

1. 시장가치적 접근

통합효과에 대한 연구가 가장 활발한 분야는 민간부문이다. 기업의 인수합병은 기업다각화와 성장을 위한 가장 적극적인 투자전략으로 널리 알려진 수단이다(Shrivastava, 1986). 기업들은 인수합병을 통해 시장지배력이 증가한다거나 범위와 규모의 경제를 통해 비용을 절감할 수 있을 거라고 기대한다. 그래서 인수합병에 대한 많은 연구들이 인수기업과 피인수기업 사이의 전략적, 재무적 적합성에 초점을 맞추고 있다(김종준·임성준, 2010).

통합효과는 주로 매출액, 경상이익, 당기순이익 등 재무적 성과, 인원감축 등 비용절감 효과, 직원만족도, 고객만족도, 시장점유율, 주식가치 등으로 설명하고 있으며 특히, 재무적인 측면에서 인수합병의 성과가 주주들의 입장에서 주가의 변화로 측정된 연구가 많았다

2. 구성원의 인지심리적 접근

인수합병의 성패는 인수합병을 통해 새로운 가치를 창출하느냐의 여부에 달려있으며, 특히 이러한 새로운 가치의 창출여부는 인수합병 후 조직을 얼마나 잘 통합하고, 운영하는가에 따라 결정된다(Shrivastava, 1986). Merrell(1985)의 연구에 의하면, 40개의 인수사례에서 약 65%가 실패하였으며, 그 주된 원인은 인적자원의 문제라고 지적하였다.

조직통합의 효과 및 성과를 평가하는 또 다른 접근방법은 이러한 인적자원경영, 조직문화 등의 이슈에 관련된다. 즉, 구성원의 인지심리적 요소에 집중하는 것이다.

외형적으로 하나의 조직이지만 내부적으로 구성원들은 이질적인 문화와 이로 인한 불신, 갈등, 혼란 등을 겪게 된다. 이러한 갈등을 해소하지

못하면 급속한 환경변화와 불확실성에 빠르고 유연하게 대응하지 못한다. 따라서 통합조직의 성공을 위해서 구성원들이 서로를 같은 구성원으로 인식하고 협조하며 조직에 대한 만족감을 느끼게 하는 것이 매우 중요하다.

통합효과를 구성원의 인지심리적 관점에서 논의에 온 많은 연구들이 조직몰입과 직무만족을 다뤘다(김종준·임성준, 2010; 조태준, 2011). 조직몰입(Organizational Commitment)은 종업원들 개개인이 자신의 조직에 대하여 느끼는 일체감의 정도를 의미하며(Meyer 외, 1990), 직무만족은 종업원이 자신의 직무를 좋아하는 정도를 의미한다(Locke, 1969). 안정섭(2009)의 연구에서도 행정안전부 사례를 중심으로 조직문화의 변화가 조직융합과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 분석하였는데, 직무성과는 직무만족과 조직몰입으로 설정하였다.

한편, 문화적 요소에 보다 집중하여 문화변용의 획득된 정도(Larsson & Lubatkin, 2001), 또는 조직문화차이, 조직문화 수렴, 조직문화 교차(Sarala & Vaara, 2010)를 연구하기도 한다. 장지원(2006)은 행정자치부 사례를 분석하면서 조직문화 및 문화융합 논의에 초점을 맞추었다.

또한, 융합 수준으로 통합효과를 설명하기도 한다. 통합과 융합은 용어를 구분하여 사용할 필요가 있는데, ‘통합’의 사전적 의미는 ‘둘 이상의 조직이나 기구 따위를 하나로 합침’ 혹은 ‘여러 요소들이 조직되어 하나의 전체를 이룸. 또는 그런 일’로 물리적 결합에 초점을 둔 용어이다. 둘 이상의 조직결합 이후 맥락을 논의하기 위해 ‘통합’과 구분하여 ‘융합’이라는 용어를 사용한다. 융합은 두 조직이 합쳐진 후 조직 내부의 하위단위들이 서로 협동하는 심리적, 질적 상태(정진우, 2008), 통합 이후에 구성원의 인지심리적 측면에서 하나의 조직 구성원이 되는 것(윤건, 2011)으로 정의할 수 있다. 윤건(2011)의 연구에서는 문화(문화수렴, 문화교차), 정체성(자신의 조직 정체성 인식, 다른 상대방 조직 정체성 인식), 관계(협력, 갈등)의 차원에서 융합을 측정한다.

3. 정책적 접근

공공부문, 특히 정부부처의 조직개편 효과 및 성과 연구에서 주로 사용되는 방법으로, 그 이유는 공공부문의 통합이 정부 정책의 필요에 따른 경우가 많기 때문이다. 민간부문에서 통합의 효과나 성과로 측정되는 재무적 지표들은 공공부문에 적용하는 데에 한계가 있다. 정부부처 또는 공공기관의 경우에 통합 목적과 취지에 맞게 정책을 실현하고 수행하는 것이 더욱 중요하다.

그동안의 연구에서는 정책 목표의 효과적 달성 정도(최성락·이창길, 2012), 정책조정·조직학습·행정효율(류숙원·문명재, 2011) 등이 다뤄졌다.

정부조직개편의 성과로 부처 간 업무관계 네트워크 구조 변화에 주목한 연구도 있었다(박치성·오재록·남주현, 2011). 연구자들은 노무현 정부와 이명박 정부 하에서의 정부조직개편을 비교하여 네트워크 집중도가 어떻게 변화하는지, 핵심 부처를 중심으로 사이중심성과 내향중심성의 상승도를 확인했다. 그 결과 노무현 정부에서는 국가관리기능을 담당하는 부처들(중앙인사위원회, 행정자치부)에 대한 네트워크 집중도가 높았으며, 이명박 정부에서는 산업경제기능을 담당하는 부처들(기획재정부, 국토해양부, 지식경제부, 금융위원회, 농림수산식품부)에 대한 집중도가 높았다.

4. 종합적 접근

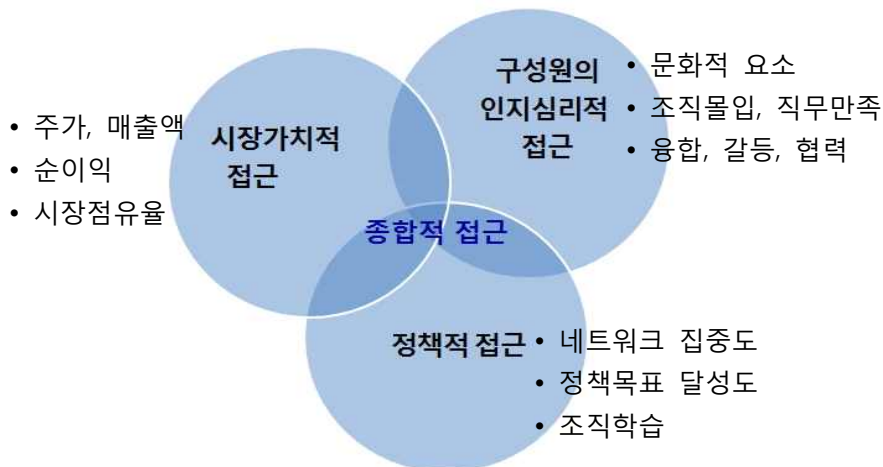
통합효과를 연구함에 있어서 시장가치적 요소, 구성원의 인지심리적 요소, 정책적 요소 등을 고루 반영하여 종합적으로 설명하려는 시도도 있었다. Shrivastava(1986)의 경우 통합효과를 물리적(physical), 절차적(procedural), 관리적(managerial), 사회문화적(sociocultural) 측면에서의

융합상태로 설명하며, 조태준·황혜신·최성락(2011)은 조직효과성을 연구하면서 조직만족, 비용절감, 정책기능 원활화를 하위요인으로 구성하였다. 문명재·함성득·정광호(2012)는 통합공공기관의 통합효과를 문화갈등, 구성원 관계갈등, 통합조직에 대한 사명감, 소속감, 정책효과성 등으로 설명하여 구성원의 인지심리적 요소와 정책적 요소를 함께 고려하였다.

통합유형과 조직관리적 특성이 통합효과에 미치는 영향을 연구한 류숙원(2011)은 통합효과를 정책조정, 조직학습, 행정효율(행정비용 절감), 통합조직 만족도로 측정하였다. 임영제·이창원(2008)의 경우 조직융합에 따른 문화융합, 관리과정 개선, 구조기능 개편을 통합효과의 목표로 보고 있다.

이상의 논의를 종합해 볼 때, 통합효과를 설명하고 측정하는 관점(방법)은 아래 <그림 1-1>과 같이 도식화할 수 있다. 선행연구와 한국토지주택공사(LH) 사례를 탐색한 문명재·함성득·정광호(2012)의 연구를 검토한 결과, 본 연구에서는 통합효과를 문화갈등 및 구성원 관계갈등, 통합조직에 대한 사명감 및 소속감, 정책효과성 등 총 5가지 하위요인으로 구성함으로써 종합적 접근방법을 적용하였다.

<그림 2-1> 통합효과 접근 방법



제2절 통합효과 영향요인

1. 통합효과 영향요인에 관한 기존 연구 검토

통합효과 또는 성과에 영향을 주는 요인은 다양하게 논의되어 왔다. 민간부문에서는 시너지 극대화 측면에서 적절한 인수합병 대상을 찾는 데 초점을 두기도 한다. 성공적 M&A를 위한 조건과 관련된 측면에서, Cartwright & Schoenberg(2006)는 30년간 인수합병 사례를 분석하여 전략 적합도(strategic fit), 조직 적합도(organizational fit), 합병과정(acquisition process) 등 세 측면에서 합병성패 요인을 제시하였다.

통합효과 영향요인에 대해 가장 활발한 연구분야는 융합을 달성하기 위한 관리활동, 즉 조직융합관리(PMI, Post Merger Integration) 전략이다. 공공부문에서도 조직융합관리에 대한 연구가 진행되고 있는데, 이명박 정부 출범 후 단행된 정부조직개편으로 통합된 부처의 진정한 융합을 지원하기 위해 행정안전부 진단컨설팅센터에서 발간한 ‘조직융합관리 매뉴얼(2008)’⁹⁾에 따르면 조직융합관리란 조직 내 문화와 업무방식 등이 상이한 조직을 진정한 의미의 단일조직으로 변모시켜, 조직목표를 효과적으로 달성하여 시너지효과를 발휘할 수 있도록 지원하는 각종 활동을 의미한다. 대표적인 것으로는 리더십, 공정성, 융합 프로그램, 커뮤니케이션 유형 등이 있다.

한편, 통합과정에서의 참여, 출신기관, 상대적 박탈감, 기존조직 만족도 등 응답자가 가지고 있는 배경 및 특성에 따라 통합효과를 다르게 인식하기도 한다.

통합효과에 영향을 미치는 요인으로 주로 연구되고 있는 변인들은 다음과 같다.

9) 문화·인사·기능융합관리의 중요성과 실행전략, 방법론 제시

가. 리더십

리더십은 대부분의 연구에서 빠지지 않는 변인이다. Habeck 외(2000)의 연구에서 리더십은 합병을 위한 7가지 원칙 중 하나로 다뤄진다. 리더의 사회적 카리스마가 통합 후 협력적 비전, 의사결정을 촉진하며(Waldman & Javidan, 2009), 조직관리 공정성, 통합프로그램 효과성 뿐 아니라 통합효과 전반적으로 직·간접적 영향을 미친다(문명재·함성득·정광호, 2012). 최고관리자의 리더십은 문화통합에 가장 영향력이 크며(장지원, 2006), 통합조직에서 변혁적 리더십 구현은 정책조정, 조직학습, 행정효율, 조직만족도를 향상시켜 통합효과에 긍정적 역할을 한다(류숙원·문명재, 2011).

황규대(1999)는 조직변화의 방향과 취지에 부합되는 리더의 가치와 행동이 조직문화의 방향타이고 구성원들에게 변화에 대한 신뢰를 심어준다고 하였으며, 문철우(2007)는 조직융합관리 리더십 및 조직문화통합과 관련하여 통합리더십의 특징과 이의 공백이 가져오는 문제점에 관한 연구 결과를 제시하기도 하였다.

나. 공정성

공정성은 통합조직의 적극적 동기유발과 성과향상에 긍정적 영향을 미친다. 공정성에 대한 긍정적 인식은 직무만족과 조직몰입을 높이고 긍정적인 정서를 증가시키는 반면 부정적 정서를 줄이는 효과가 있다. 또한 회사 정책과 권위에 대한 수용성을 제고하고 갈등해결과 조직시민행동을 촉진한다(Lind & Van des Bos, 2002). 사회교환이론에 따르면, 공정성을 인식한 구성원은 그에 대한 보답으로 정보제공에 대한 협력, 조직내 학습 이전과 같은 협력적 행동을 하게 된다.

반대로, 통합 후 불확실성이 높은 상황에서 공정성의 훼손은 직무태도에 부정적 영향을 준다(Fried 외, 1996; Lind & Van Den Bos, 2002). 따라서 조직통합의 효과를 내기 위해서는 승진이나 인사배치시 과거 출신 기관이나 비실적 기준 등과 무관하게 일관된 기준을 적용하는 것이 중요하다(문철우, 2007). 류숙원(2011)도 인사공정성이 정책조정이나 행정비용, 조직만족도 향상에 긍정적 영향을 준다고 지적하였다.

다. 융합 프로그램

융합 프로그램에는 창립 행사를 비롯하여, 전 직원이 참여하는 체육대회, 각종 이벤트, 공동 교육 프로그램 등이 있으며 통합 전후 시행되는 이런 융합 프로그램은 통합효과를 높이는데 도움이 된다(Birkinshaw & Bresman, 2000). 윤건(2011)은 융합 프로그램과 융합 수준 사이의 뚜렷한 관련성을 확인하였으며, 한국토지주택공사의 사례에서도 융합 프로그램은 문화갈등을 줄이는데 기여했으며, 소속감을 높이고 정책효과성에 대해서도 긍정적으로 인식하도록 기여한 것으로 나타났다(문명재·함성득·정광호, 2012).

라. 통합 참여와 커뮤니케이션

Habeck 외(2000)의 연구에 따르면, 기업 통합의 성공을 방해하는 가장 큰 장애요인은 통합조직 구성원의 참여감 부족(37%)이었다. 그 다음이 중간관리의 태만(23%), 문화장벽(21%), 리더십 문제(11%) 등이었다. 그들은 성공적인 조직융합관리를 위해서는 공감대 구축과 내·외부 기대관리가 필수적이라고 주장하며 합병 성공을 위한 7가지 원칙 중 하나로 커뮤니케이션을 꼽기도 하였다. 류숙원·문명재(2011)의 연구에서도 통합과

정참여도가 높을수록 정책조정, 조직학습, 조직만족 등의 통합효과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

마. 상대적 박탈감과 출신기관

통합과정에서 상대적 박탈감을 느낄 경우 통합에 대한 부정적 인식이 만들어져 통합효과를 저해한다(Citera & Rentsch, 1993; David & Singh, 1993). 한편, 사회통합이론에 따르면, 통합에서 주도적 영향력을 행사한 집단 또는 상대적으로 더 이익을 본 집단의 경우 통합조직에 대한 소속감이나 일체감이 높으며, 반대로 통합에서 상대적으로 배제되었거나 손해를 본 집단일수록 통합 후 만족감이나 일체감은 낮다(문명재·함성득·정광호, 2012).

정부 조직개편에서도 주도적 부처 출신들은 통합조직에 대해 보다 유사성을, 비주도적 부처 출신들은 이질성을 느낀다(한영석, 2008). 통합부처에 구성 비율이 낮은 모체조직에 속한 공무원일수록 부처통합에 기인된 관리문제와 개인적 고충을 상대적으로 더 심각하게 인식한다(박천오, 2011). 류숙원·문명재(2011)의 연구에서도 상대조직영향력이 더 크다고 느낄수록 조직학습, 행정효율, 조직만족 등의 통합효과 인식에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

반면 이러한 일반적인 연구결과와는 다르게 주도적 부처 출신일수록 정책목표 효과적 달성에 대해 부정적인 인식을 지니고 있는 것으로 밝혀진 연구도 존재한다(최성락·이창길, 2012). 연구자들은 이에 대해 주도적 부처 출신은 상대적으로 변화를 적게 경험하기 때문에 정책목표 효과성 달성에 대해 큰 효과를 느끼지 못하는 것으로 해석하였다.

제3절 선행연구 검토

1. 공공기관 통합의 특징

통합조직 또는 통합효과에 관련된 논의들은 대부분 민간기업간 합병연구에 집중되어 있거나 정부부처의 조직개편에 국한되어 있다. 민간부문을 대상으로 한 연구는 성공적 합병 요인을 찾거나 통합효과를 당기순이익의 증가 등 재무적 관점, 고객만족도 향상, 주가 상승 등 시장가치 관점에서 찾는 경우가 많다. 정부부문에서 정부조직개편 논의에서 통합 이후에 대한 관심이 본격적으로 이루어진 것은 그리 오래되지 않는 것이다. 2008년 이명박 정부의 중앙정부 조직개편¹⁰⁾ 이후 통합 부처에 대한 관리 연구가 시작되었으며, 통합부처의 통합 효과를 점검하고자 하는 시도는 주로 직무만족, 조직몰입 등에 초점을 맞췄다.

민간부문과 정부부문에서 활발히 연구가 진행되어온 것과는 대조적으로 공공기관에 대한 연구는 매우 미미하다. 공공기관의 경우 기관 대 기관의 결합이라는 측면에서 조직개편보다는 인수합병에 가까우면서도, 공공기관의 합병 논의에서 공공기관 스스로의 자율의지보다는 정부의 정치·정책적 판단이 더 크게 작용한다는 측면 등 조직의 구조나 특성은 정부에 가까운 독특한 위치에 있다. 공공기관에 대한 별도의 연구가 필요한 이유다.

민간부문의 인수합병이 기업의 재무 및 회계, 주식가치 등을 향상시켜 기업 이윤을 극대화 하는데 목적이 있는 반면, 부처의 통·폐합 등을 통

10) 2008년 2월 당시 이명박 정부는 작고 효율적 정부의 추진이라는 정치적 목적 하에 기존의 18부 4처 18청을 15부 2처 18청으로 통합 및 축소하는 정부조직개편을 실시하였으며, 같은 해 ‘조직융합관리 매뉴얼’을 만드는 등 통합부처의 화학적 결합을 시도하였다.

한 정부조직개편은 국민의 시대적 요구 반영, 조직운영의 효율성 및 정책추진의 효과성 제고, 정책 및 기능의 재조정, 그리고 관료에 대한 정치적 통제의 강화 등과 같이 다차원적인 측면에서 추진되고 있다(박천오, 2011; 안경섭, 2009; 임영제·이창원, 2008). 따라서 정부부문의 경우 통합 부처의 통일된 비전·미션·조직문화의 창출, 정책 및 기능의 재조정, 그리고 인사정책의 통일 등과 같은 비재무적 관점에 보다 많은 관심을 기울이는 특성을 지니고 있다.

이상의 내용을 종합해 볼 때, 조직의 통합에 대한 정부, 민간부문과 공공기관의 특성 및 차이점 등을 정리하면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 정부, 민간부문과 공공기관의 통합 비교

구분	정부부문	민간부문	공공기관
통합 목적	부처의 기능중복 해소 효율적 정책결정 대민행정서비스 고도화	이윤 창출	기관간 기능중복 해소 효율적 정책집행 대민행정서비스 고도화
통합 형태	정부조직개편 (법령개정)	기업의 인수합병	법인체 간 결합 (법령개정)
통합 주체	정부	합병기업 (자유의지)	정부 (공공기관은 수동적)
통합 관리 수단	정부 국정철학 및 이념 장관의 부처운영 방침	인수기업의 기업목표	정부 국정철학 및 이념 장관의 부처운영 방침 통합공기업의 기업목표
고려 요소	부처통합 갈등관리 통합 후 인력재배치	영업이익 극대화 인력의 탄력적 관리	통합기관 갈등관리 통합 후 인력재배치 영업이익 극대화 인력의 탄력적 관리

* 자료 : 안경섭(2009, p.10), 조태준(2011, p.24), 및 윤건(2011, p.11 ~ 12)에서 재편집(공공기관 추가)

2. 통합공공기관에 대한 선행연구 검토

통합공공기관을 대상으로 한 연구는 최근에야 시작되었다. 윤건(2011)은 융합의 의미에 대한 체계적인 정리와 측정을 통한 융합 수준 평가에 초점을 맞췄는데, 융합관리의 직접적 목표로 ‘융합(integration)’을 설정하고 4개 통합공공기관의 융합관리와 융합 수준을 교차표를 통해 비교하여 융합관리와 융합 수준 사이의 관련성을 살펴보았다. 무엇보다 통합 시기, 규모, 분야 등이 유사한 한국인터넷진흥원, 정보통신산업진흥원, 한국정보화진흥원, 한국콘텐츠진흥원 등 정보통신·콘텐츠 분야 통합공공기관 4개의 다중사례분석을 시도한 점이 돋보인다. 다만, 조사대상기관의 규모가 작고(4개 기관 평균 250명) 각 기관의 표본수가 작다는(기관별 22~38명, 총 126명) 한계가 있었다. 또한 최근에 통합된 기관들¹¹⁾을 대상으로 하였다는 점에서 통합의 단기적 성과를 주로 연구해 온 기존의 연구들과 연구시기 측면에서 차이점을 갖지 못했다. 한편, 연구 방법 측면에서, 융합관리와 융합 수준을 각각 평균을 기준으로 고, 저로 분류하여 그 방향성으로 둘 사이의 관련성을 파악하고 있다. 따라서 하위요인들의 상대적 크기를 비교할 수 없고, 통계적인 수치가 제시되지 못하는 한계를 가진다.

근래 가장 대규모 공공기관 통합사례로 꼽히는 한국토지주택공사 사례를 연구한 문명재, 함성득, 정광호(2012)는 통합효과와 관련된 요인을 분석하였다. 통합효과는 문화갈등, 구성원간 관계갈등, 정체성(사명감, 소속감), 정책효과성을 변인으로 측정하였으며, 독립변수는 통합과정에서의 참여, 통합과정에서 겪은 상대적 박탈감, 통합을 위한 각종 프로그램, 조직관리의 공정성, 기관장 리더십의 신뢰로 설정하였다. 특히, 구조방정식

11) 한국콘텐츠진흥원과 한국정보화진흥원은 2009년 5월, 한국인터넷진흥원은 7월, 정보통신산업진흥원은 8월에 통합되었다.

분석을 통해 리더십이 공정성과 통합프로그램을 매개변인으로 하여 통합 효과에도 간접적 영향을 주는 것을 밝히는 등 통합 초기 기관장의 리더십에 주목하였다. 또한 통합에 대한 평가가 출신기관에 따라 차이를 실증분석하였다. 이들의 연구는 통합 후 만 2년이 지난 시점에서 연구가 시행되었기 때문에 문화갈등, 구성원 관계갈등 등 단기간에 결과를 낼 수 없는 요인들에 대한 성찰이 충분할 수 없었다는 아쉬움이 있다.¹²⁾

통합유형과 조직관리적 특성이 통합효과에 미치는 영향을 연구한 류숙원(2011)은 정부 통합부처 뿐 아니라 주무부처의 통합경험(유/무)과 조직 규모(대등/차등)를 기준으로 한국연구재단, 한국산업기술진흥원, 한국토지주택공사, 코레일 네트워크 등 네 가지 유형의 공공기관을 조사하였다. 통합효과는 정책조정, 조직학습, 행정효율(행정비용 절감), 통합조직 만족도로 설정하였으며 분석결과 주무부처의 통합경험이 있을 때, 통합 이전 각 기관의 규모가 차이가 날 때 통합효과에 긍정적 영향을 나타내는 것으로 분석되었다. 연구자는 분석을 위해 설문조사를 실시하였는데 설문지 배포수도 적고 실제 조사에 사용된 설문지도 적어 샘플의 대표성과 결과의 신뢰도 측면에서 부족함이 있다. 또한 적어도 정책조정, 행정비용 등의 지표는 응답자의 인지수준에 의존하지 않고 보다 객관적인 자료를 활용해야 했었다는 아쉬움이 남는다.

이렇듯 통합공공기관이 다수 존재하고 그 효과와 영향력이 공공의 영역에서 적지 않을 것으로 예상됨에도 그들을 대상으로 한 연구가 미미하여 다양한 연구가 시도될 필요성이 있다.

12) 통합 초기 연구 시행시 구성원간 일정한 긴장감이 존재하는 상황에서 설문조사를 진행하는 데 상당한 어려움이 존재한다고 밝힌 바 있다(윤건, 2011)

제4절 한계와 시사점

이상의 통합효과, 통합효과 영향요인, 통합공공기관에 관한 선행연구의 특징과 한계를 정리하여 그와 차별화되는 본 논문의 방향성을 기술하겠다.

우선, 통합조직에 대한 기존의 연구가 민간기업의 인수합병과 정부조직개편에 편향되어 있는 바, 통합공공기관에 대한 연구가 필요하다. 통합공공기관은 민간기업이나 정부조직의 통합과는 그 성격이 다르기 때문에 따로 다뤄져야 하며, 공공기관이 국가의 정책과 국민에게 미치는 영향력이 상당하다는 점에서 더욱 그러하다. 또한 대다수의 연구들이 시기적으로 출범 2년 이내의 통합조직들을 대상으로 하고 있다. 이는 민간부문, 정부부문, 공공기관부문 모두에서 공통적인 상황이다. 상당수가 직원들의 인지수준을 기초로 연구가 진행됨을 감안할 때 통합 초기의 연구들은 응답자가 가까운 기억을 바탕으로 쉽게 답변할 수 있다는 장점을 가지지만, 통합에 따른 중·장기적인 상황, 통합효과, 장기적인 영향력 등을 확인할 수 없다는 한계가 존재한다. 본 연구에서는 통합 후 만 14년이 흐른 한국농어촌공사의 사례를 살펴볼 것이며, 특히 통합 초기에 연구가 이루어진 한국토지주택공사의 사례와 비교를 통해 다양한 시사점을 찾아볼 것이다.

한편, 공공부문의 통합효과는 보다 종합적인 접근 방식을 취할 필요가 있다. 시장가치와 재무적 성과에 집중하는 민간기업과 달리, 공공부문에 있어서는 통합으로 인한 정책의 효과성 등도 중요한 요소이기 때문이다. 또한 통합조직 내 갈등, 혼란 등은 통합의 성패를 좌우할 만큼 중요한 요소이기 때문에 구성원의 인지심리적 관점에서도 접근이 필요하다. 본 논문에서 통합효과는 문화갈등, 구성원 관계갈등, 통합조직에 대한 사명감과 소속감, 정책효과성으로 설정하였으며, 이를 설문문을 통해 직원들의 인지수준으로 측정하였다.

통합효과에 영향을 미치는 변인은 리더십, 융합 프로그램 등 조직융합 관리 전략에 관한 것과 출신기관, 상대적 박탈감 등 구성원 개개인의 배경에 관한 것들이 다양하게 논의되어 왔다. 본 연구에서는 기존의 연구에서 중요하게 다뤄진 통합 참여 정도, 통합과정에서의 상대적 박탈감, 융합 프로그램, 조직관리 공정성에 대한 인식, 기관장 리더십에 대한 신뢰 등 5개의 하위요인을 영향요인으로 설정하였다. 또한 통합과정의 직접적인 경험 여부 및 주된 근무지 형태에 따라 동일 조직 내에서도 집단 간 통합효과에 대한 인식의 차이가 있는지 확인해 볼 것이다.

연구 방법 측면에서 한 개의 기업을 사례연구 할 때에는 심층면접이 주로 사용되었으며, 여러 통합조직을 연구할 때에는 설문조사방법이 선호되었다. 다만, 대부분의 경우 내부 자료 접근의 한계 등으로 표본 수가 적은 문제점을 가지고 있었다. 따라서 충분한 표본을 확보해 연구결과의 신뢰성을 높일 필요성이 있다. 본 연구에서는 대형공공기관인 한국농어촌공사와 한국토지주택공사의 설문조사 결과를 활용함으로써 충분한 표본을 가지고 비교 분석을 시도하였다.

제3장 연구설계

제1절 연구의 분석틀

1. 연구문제 및 연구가설

본 연구에서는 통합 후 만 14년이 경과한 한국농어촌공사 사례를 통해 공공기관의 통합효과에 대한 조직 구성원들의 인지수준과 그에 관련된 영향요인을 알아보고, 조직 내 그룹별 인식의 차이가 있는지 살펴보고자 한다. 또한 통합 후 만 2년이 경과한 시점에서 설문조사가 이루어졌던 한국토지주택공사의 사례를 활용하여 통합 후 경과기간이 다른 두 통합 공공기관의 조직구성원이 인지하는 통합효과의 차이, 영향요인의 상대적 크기 등을 비교함으로써 현재, 또는 미래의 통합공공기관에 실질적인 시사점을 제시하는 데 그 목적이 있다.

먼저 통합효과 인지수준을 다양한 그룹, 조건하에서 비교하여 시사점을 찾아볼 것이다. 본 연구에서 종속변수인 통합효과는 문화갈등, 구성원 관계갈등, 사명감, 소속감, 정책효과성으로 측정하였다. 본 연구에서는 통합 경험과 주된 근무지 형태에 따라 각 집단에서 통합효과를 다르게 인지하는지 확인해 볼 것이다. 이후 통합효과에 영향을 미치는 요인을 확인하고 두 기관에서 독립변수의 영향력이 어떻게 다른지 살펴볼 것이다. 독립변수는 통합참여, 상대적 박탈감, 융합 프로그램, 조직관리 공정성, 기관장 리더십 신뢰 등 총 5가지 하위요인으로 측정하였다.

연구문제와 연구가설은 다음과 같다.

- 연구문제 1 : 통합 경과년수가 다른 두 공공기관의 직원들이 인지하는 통합효과는 어떠한가?

가설 1. 두 기관의 소속직원들이 인지하는 통합효과는 차이가 있을 것이다. (한국농어촌공사의 직원들이 인지하는 통합효과의 수준이 더 높을 것이다)

- 연구문제 2 : 통합 경험 여부, 즉 통합을 직접 경험한 직원과 그렇지 않은 직원간 통합효과 인지수준의 차이가 있는지 확인한다.

가설 2. 통합경험 여부에 따라 통합효과 인지수준에는 차이가 있을 것이다. (통합을 직접 겪은 직원이 통합효과를 더 높게 인지할 것이다)

- 연구문제 3 : 주된 근무지 형태, 즉 입사 후 주로 근무한 근무지(본사, 지역본부·사업단, 지사)에 따라 직원들의 통합효과 인지수준의 차이가 있는지 확인한다.

가설 3. 주된 근무지 형태에 따라 통합효과 인지수준에는 차이가 있을 것이다.

- 연구문제 4 : 통합효과에 영향을 미치는 요인은 무엇이며, 두 기관에서 어떠한 차이점을 보이는가? <그림 3-1>

가설 4-1. 통합참여는 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 상대적 박탈감은 통합효과를 인지하는 데에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

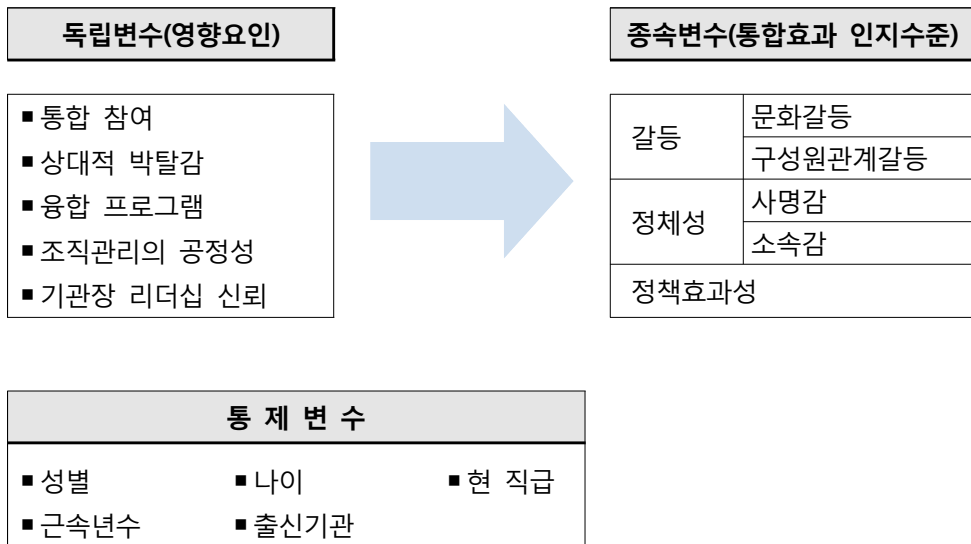
가설 4-3. 융합 프로그램은 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4. 조직관리 공정성은 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-5. 기관장 리더십에 대한 신뢰는 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-6. 두 기관에서 통합효과에 미치는 주된 영향요인은 다르게 나타날 것이다.

<그림 3-1> 연구의 분석틀



2. 변수 정의 및 측정

가. 독립변수와 종속변수

본 연구에서 독립변수는 통합 참여, 상대적 박탈감, 융합 프로그램, 조직관리의 공정성, 기관장 리더십 신뢰로, 통합효과인 종속변수는 문화갈등, 구성원 관계갈등, 사명감, 소속감, 정책효과성으로 설정하였으며 리커트 5점 척도(1:전혀 그렇지 않다, 5:매우 그렇다)로 측정하였다.

각 변수를 측정하는 데 사용된 설문은 문명재·함성득·정광호(2012)의 연구에 사용된 것을 한국농어촌공사 상황에 맞게 일부 수정한 것이며, 각 변수의 의미는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 변수의 조작적 정의

변수명		내 용
독립변수	통합참여	통합목표와 과정에 대해 알고 있는 정도. 통합과정에서의 적극적 참여 정도
	상대적 박탈감	통합과정에서 양보한 정도
	융합 프로그램	체육대회 등 융합 프로그램의 효과, 혼합적 인사배치의 효과
	조직관리의 공정성	직원을 공정하게 대우하는 정도. 인사관리의 공정성과 투명성
	기관장 리더십 신뢰	리더십에 대한 신뢰
종속변수	문화갈등	조직문화의 차이. 상이한 출신 간에 존재하는 이질감
	구성원 관계갈등	통합에 따른 조직구성원간 잠재되어 있거나 표면적으로 드러나는 갈등

변수명		내 용
	사명감	업무에 강한 자부심과 긍지를 느끼는 정도. 조직의 비전을 위해 일해야 할 사명감을 느끼는 정도
	소속감	조직을 집과 같이 느끼는 정도. 조직에의 헌신정도. 타인과의 공유 정도
	정책효과성	통합 후 기능중복문제, 비효율적인 사업 문제 개선 정도. 통합 후 기존 조직의 사업을 기획 조정하고 정부의 정책을 더욱 효과적으로 집행할 수 있게 된 정도

나. 통합경험

통합조직의 융합에 있어 전체적인 통합효과 수준을 높이는 것 못지않게 조직 내 특정 집단 간 통합에 대한 평가나 인식의 차이가 크지 않도록 관리하는 것이 중요하다. 본 연구에서는 한국농어촌공사 사례를 통해 통합 경험 유무에 따른 통합효과 인지수준의 차이가 있는지 확인한다. 한국농어촌공사는 2000.1.1.에 통합 출범하였으며, 통합의 직접적 경험 유무에 따라 2개의 집단으로 나눌 수 있다. 즉, 2000.1.1. 이전에 입사하여 통합과정을 직접 경험한 집단과 2000.1.1. 이후에 신규 입사한 집단이다.

한국농어촌공사의 경우 설문시점에 통합 후 만 14년이 지났기 때문에 통합 이후 입사자 비율이 약 32%¹³⁾에 달했다. 통합 이후 입사자들은 통합을 직접 경험하지는 않았지만 통합공공기관이라는 조직의 특성과 상황을 충분히 인지하고 체감할 수 있는 정도의 통합 간접경험을 가지고 있다고 판단된다.

13) 1~7급 기준, 통합 이전 입사자 3,988(68%), 통합 이후 입사자 1,839명(32%) (2014. 4. 1.)

다. 주된 근무지 형태

본 연구에서 구성원들의 주된 근무지 형태에 따라 통합효과를 다르게 인지하는지 확인하고자 한다. 주된 근무지 형태는 ‘입사 이후 주로 근무해 온 근무지 형태’로 정의하며, 본사, 지역본부/사업단, 지사로 구분된다. 한국농어촌공사는 본사(4원 포함 26개 부서), 광역시 등에 9개 지역본부와 7개의 사업단, 전국의 시·군에 93개의 지사를 운영하고 있는데 본사 - 지역본부/사업단 - 지사의 업무 성격은 크게 다르다.

지사는 과거 농지개량조합의 유지관리 업무를 담당하면서 지역을 기반으로 인적 이동이 많지 않고 직원 수가 적은 반면, 본사의 경우 20개 이상의 부서가 모여 있고 직렬/직계가 다른 970여명¹⁴⁾의 직원이 근무하고 있으며 인적 이동이 많은 편이다. 따라서 본사에 주로 근무해 온 직원이 다른 출신기관 직원과의 교류도 더 많았을 것으로 예상된다. 이 같은 상황이 통합효과 또는 영향요인과의 관계 인식에 있어 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다.

<표 3-2>는 2014년 1월 현재 한국농어촌공사 1~7급 직원의 근무지에 따른 출신기관 교차표를 작성한 것이며, 분석결과 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 근무지별 출신기관 분포를 보면, 전체 분포에 비해 본사에는 상대적으로 농어촌진흥공사 출신과 신규 인력 비율이 높았고, 농지개량조합 출신 비율은 매우 낮았다. 반면, 지사 근무 인력의 과반 이상이 농지개량조합 출신이었으며, 지사에는 농어촌진흥공사 출신과 신규 인력의 비율이 전체 평균보다 훨씬 낮은 것으로 나타났다. 따라서 출신기관에 따른 인적구성의 다양성은 지사에서 가장 낮은 것으로 나타났다.

14) 4원(농어촌연구원, 인재개발원, 농어촌자원개발원, 기술안전품질원) 포함 973명 (1~7급, 2014.1.1.기준)

<표 3-2> 근무지에 따른 출신기관 교차표

구 분		근무지			전체
		본사	지역본부 /사업단	지사	
농지개량조합	빈도(명)	41	178	1,748	1,967
	비율(%)	4.2%	12.6%	50.3%	33.6%
농어촌진흥공사	빈도(명)	435	504	617	1,556
	비율(%)	44.7%	35.6%	17.8%	26.5%
농지개량조합연합회	빈도(명)	78	132	270	480
	비율(%)	8.0%	9.3%	7.8%	8.2%
기타 ¹⁵⁾	빈도(명)	419	602	838	1,859
	비율(%)	43.1%	42.5%	24.1%	31.7%
전체	빈도(명)	973	1,416	3,473	5,862
	비율(%)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$\chi^2=1149.779$ df=6 p<0.01

한편, <표 3-3> 출신기관에 따른 근무지 분포를 보면, 농지개량조합 출신 직원들의 무려 88.9%가 지사에 근무하고 있으며 본사에 근무하는 인원은 불과 41명, 2.1%에 불과했다. 이와 정반대로, 농어촌진흥공사 출신 직원이 본사에 근무하는 비율은 전체 비율보다 훨씬 높았다. 신규 입사자들도 상대적으로 본사와 지역본부/사업단에 더 많이 배치되는 것으로 나타났다.

15) 통합 이후 입사자

<표 3-3> 출신기관에 따른 근무지 교차표

구 분		출신기관				전체
		농지개량 조합	농어촌진 흥공사	농지개량 조합 연합회	기타	
본사	빈도(명)	41	435	78	419	973
	비율(%)	2.1%	28.0%	16.3%	22.5%	16.6%
지역본부 /사업단	빈도(명)	178	504	132	602	1,416
	비율(%)	9.0%	32.4%	27.5%	32.4%	24.2%
지사	빈도(명)	1,748	617	270	838	3,473
	비율(%)	88.9%	39.7%	56.3%	45.1%	59.2%
전체	빈도(명)	1,967	1,556	480	1,859	5,862
	비율(%)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$\chi^2=1149.779$ df=6 p<0.01

제2절 자료 수집

본 연구의 연구대상인 한국농어촌공사의 1~7급 전직원¹⁶⁾을 대상으로 2014년 4월, 공사 그룹웨어를 통해 전자설문 방식으로 설문이 진행되었으며 총 821명(응답률 14%)이 설문에 답했다. 한국토지주택공사와의 통합효과 등의 비교를 위해서 설문문항은 문명재·함성득·정광호(2012)의 논문에서 사용된 설문문항을 사용하였으며, 설문결과의 해석과 다양한 조건에 따른 인지수준 차이를 확인하기 위해 일부 설문문항이 추가되었다. 설문은 2000년 1월 통합 후 만 14년이 경과된 시점에서 이루어졌으며, 통합 후 상당한 시간이 경과되었다고 보여지는 통합공공기관의 상황을 살펴볼 수 있었다.

비교자료로 활용된 한국토지주택공사 직원을 대상으로 한 설문은 문명재·함성득·정광호(2012)의 연구에 사용되었던 것으로 본 연구의 주제에 맞춰 일부 선택적으로 활용하였다. 해당 설문은 2011년 12월 500부를 배포하여 384부가 회수되었으나, 본 연구에서는 무응답 문항, 응답오류 등을 제외하고 총 331부의 응답내용을 분석대상으로 하였다. 설문조사 당시인 2009년 10월 통합 이후 약 2년이 경과한 시점으로 공공기관의 통합 초기 직원들의 인식수준을 판단하는 자료로 적절하다고 판단하였다.

설문자료는 본 연구에 있어 기초가 되는 내용을 담고 있으며, 그 외 여러 학술지, 관련서적, 논문, 인터넷 검색 정보 등을 참고하였다. 특히, 농업기반공사가 발간한 “농업기반공사 설립 백서”(2000)와 “농업기반공사 출범2년 백서”(2001)는 한국농어촌공사 통합 과정과 초기 상황을 자세히 서술하고 있어 당시를 이해하는 데 큰 도움이 되었다. 또한, 분석결과의 해석에는 직원 인터뷰 내용을 포함하였다.

16) 설문대상 : 5,827명(1~7급 기준, 2014.4.1.기준)

제4장 실증분석 결과

제1절 분석방법

본 연구에서는 2000.1.1 통합 후 만 14년 경과된 한국농어촌공사 직원을 대상으로 한 설문 응답내용을 기초로 분석을 실시하였으며, 일부 연구문제에서는 통합 초기 통합공공기관의 사례를 보여줄 수 있는 한국토지주택공사 직원을 대상으로 한 설문¹⁷⁾을 활용하여 비교 분석하였다. 한국농어촌공사 설문의 경우는 응답한 821명 전체를 분석에 활용하였으며, 한국토지주택공사의 경우에는 설문 중 무응답과 응답 오류 문항이 있는 설문지는 제외하고 331부의 설문지가 분석에 활용되었다.

수집된 설문에 대해 SPSS 18.0을 사용하여 실증분석을 실시하였으며 유의수준은 5%로 설정하였다. 분석순서는 다음과 같다. 우선, 빈도표를 통해 응답자의 특성을 확인하였다. 둘째, 측정도구로 선정된 변수들에 대해 요인분석과 신뢰도분석을 실시하여 변수 정제 및 검증과정을 거친다. 셋째, 인구통계학적 특성에 따른 주요 변수의 차이를 검증한다. 넷째, 가설검증을 위한 차이분석, 회귀분석 등을 실시한다.

17) “공공기관 통합효과의 영향요인 탐색 : LH사례를 중심으로(문명재·함성득·정광호, 2012)”에서 사용되었던 설문임

제2절 기초통계분석

1. 표본의 인구통계학적 특성

응답자의 인구통계학적 특성은 <표 4-1>과 같다. 전체 표본의 수는 821명이며, 이중 통합 이전 입사하여 통합을 직접 경험한 직원은 548명(66.7%)이며, 33.3%인 273명은 통합 이후 입사하여 통합의 직접적인 경험이 없는 표본이다¹⁸⁾. 한편, 이와 같은 배경으로 출신기관 표본의 수는 548명이다. 응답자 중에는 농지개량조합 출신 직원이 가장 많은 277명(50.5%)이었으며, 농어촌진흥공사(221명, 40.3%), 농지개량조합연합회(50명, 9.1%)가 그 뒤를 이었다.¹⁹⁾

성별 분포는 남, 여의 비율이 10 : 1 정도로 이는 실제 인적구성과 비슷한 분포이다. 연령 분포의 경우 50대가 가장 많고(353명, 43.0%), 40대(235명, 28.6%), 30대(195명, 23.8%), 20대(38명, 4.6%) 순이었다.

직급 분포의 경우 4급(276명, 33.6%)이 가장 많고 3급(205명, 25.0%), 6급(136명, 16.6%)순이었으며, 총 근무년수 분포에서 '20년 이상 25년 미만'(25.1%)이 가장 많고 '15년 이상 20년 미만'(15.5%), '25년 이상 30년 미만'(14.9%)이 뒤를 이었다. 직급과 총 근무년수 분포는 연령 분포와 무관치 않다.

주된 근무지 형태에 따른 분포의 경우 주로 본사에서 근무해 온 직원은 134명(16.3%), 지역본부/사업단과 지사는 각각 201명(24.5%), 486명(59.2%)로 나타나 실제 직원 분포와 매우 흡사하였다.²⁰⁾

18) 2014.4월 통합 전후 입사자 비율 : 통합 이전 68%, 통합 이후 32%

19) 통합 당시 출신비율은 농지개량조합 55.5%, 농어촌진흥공사 35.0%, 농지개량조합연합회 9.5%였음(농업기반공사, 2000)

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성(N=821)

구 분		빈도(명)	비율(%)
통합경험여부 (N=821)	경험	548	66.7
	경험하지 않음	273	33.3
성별 (N=821)	남성	746	90.9
	여성	75	9.1
연령대 (N=821)	20대	38	4.6
	30대	195	23.8
	40대	235	28.6
	50대	353	43.0
현직급 (N=821)	1급	15	1.8
	2급	69	8.4
	3급	205	25.0
	4급	276	33.6
	5급	22	2.7
	6급	136	16.6
	7급	98	11.9
총근무년수 (N=821)	1년 미만	40	4.9
	1년 이상 5년 미만	101	12.3
	5년 이상 10년 미만	100	12.2
	10년 이상 15년 미만	35	4.3
	15년 이상 20년 미만	127	15.5
	20년 이상 25년 미만	206	25.1
	25년 이상 30년 미만	122	14.9
	30년 이상	90	11.0
주된 근무지 형태 (N=821)	본사	134	16.3
	지역본부/사업단	201	24.5
	지사	486	59.2
출신기관 (N=548)	농지개량조합	277	50.5
	농지개량조합연합회	50	9.1
	농어촌진흥공사	221	40.3

20) 2014.1월 현원 비율 : 본사 16.6%, 지역본부/사업단 24.2%, 지사 59.2%

2. 타당성 및 신뢰도 검증

가. 요인분석

요인분석은 측정도구의 타당성 검정도구로써 측정하고자 하는 변수들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어 변수를 단순화 시키는 작업이다. 이 과정에서 설명력이 부족하거나 잘못 적재된 변수는 제거하는데, 통상 요인 적재치(변수들의 중요도 정도를 나타냄)가 0.4 이하일 때 해당변수를 제거하는 것이 좋다.

본 연구의 측정도구 타당성 검정을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.40 이상을 기준으로 하였다.

종속변수인 통합효과에 대한 요인분석 결과는 <표 4-2>와 같이 총 3개의 요인으로 추출되었으며 설명된 총 분산은 76.694%로 나타났다. 즉, 문화갈등과 구성원 관계 갈등이 하나의 요인으로, 사명감과 소속감에 관한 문항이 하나의 요인으로 묶인 것이다. 그러나 본 연구에서는 각각의 변인은 다양한 조건에서 다르게 인지될 것이라 가정하며, 또한 통합효과를 세부적으로 살펴보고자 했기 때문에 종속변수는 당초의 설계대로 총 5개 요인으로 하며, 모든 문항은 채택되어 분석에 이용하였다.

<표 4-2> 종속변수(통합효과)의 요인분석 결과

항 목		요인분석		
		1	2	3
		문화갈등, 구성원갈등	사명감, 소속감	정책 효과성
a2	상이한 출신 간 이질감이 여전히 존재한다	.924	-.117	-.181
a1	양 공사 조직문화 차이가 여전히하다	.898	-.108	-.177
b1	통합에 따른 조직 구성원 간 갈등은 표면적이지는 않지만 잠재되어 있다	.893	-.078	-.166
b2	통합에 따른 조직 구성원 간 갈등이 현재 표면적으로 드러나고 있다	.822	-.112	-.161
c2	우리 농업,농촌의 가치향상을 위해 일해야 할 사명감을 강하게 느낀다	.027	.848	.100
c1	나는 나의 업무에 강한 자부심과 긍지를 느낀다	.039	.843	.157
d2	직원들은 조직에 헌신적이다	-.293	.683	.327
d1	우리조직은 인간적이며 마치 우리집과 같다	-.314	.676	.352
d3	직원들은 자신이 가진 것을 많이 공유한다	-.359	.596	.407
e2	통합후 기존 3개기관 사업을 효과적으로 기획 및 조정 할 수 있게 되었다	-.223	.260	.858
e1	통합후 기능중복 문제, 비효율적 사업 문제가 개선되었다	-.180	.198	.854
e3	통합후 정부의 농업, 농촌 정책을 더욱 효과적으로 집행할 수 있게 되었다	-.176	.281	.830
Eigen-value		3.562	2.937	2.704
분산설명(%)		29.682	24.477	22.535

한편 독립변수에 대한 요인분석 결과 2개 요인으로 분류되었으나 추가로 3개, 4개, 5개 요인으로 강제 지정하여 요인분석을 실시하였다. 요인 추출을 3~5개로 하였을 때 조직관리공정성과 기관장 리더십 신뢰 문항이 하나로 묶이는 결과가 나왔다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서는 두 요인을 분리하여 종속변수인 통합효과에 미치는 영향력을 살펴볼 것이며, 모든 문항은 채택되어 분석에 이용하였다.

<표 4-3> 독립변수(영향요인) 요인분석 결과

항 목		요인분석			
		1	2	3	4
		조직관리 공정성, 기관장 리더십 신뢰	융합 프로 그램	통합 참여	상대적 박탈감
f7	통합 이후 시행된 인사관리는 공정하고 투명하였다	.858	.249	.119	-.063
f8	통합 후 기관장은 직원으로부터 신뢰를 받았다	.855	.166	.114	-.036
f6	우리공사는 항상 직원을 공정히 대우하려고 노력한다	.758	.365	.201	.019
f5	통합 후 출신기관간 혼합적 인 사배치는 상호이해를 높이는 데 도움이 되었다	.244	.858	.128	.011
f4	통합 전후 다양한 융합프로그램 (한마음체육대회, 워크샵 등)들이 조직통합에 좋은 효과를 주었다	.317	.824	.110	-.033
f1	통합당시 나는 통합목표와 통합 절차에 대해 잘 알고 있었다	.079	.013	.889	.203
f2	통합당시 통합과정에 구성원들이 적극적으로 참여했다	.285	.316	.714	-.154
f3	상대적 박탈감	-.046	-.010	.077	.981
Eigen-value		2.291	1.739	1.401	1.034
분산설명(%)		28.631	21.739	17.518	12.925

나. 신뢰도 분석

측정도구의 정확성을 검정하는 것으로, 요인분석 후 추출된 요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는지 즉, 측정하고자 하는 개념이 설문응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 방법이다. 신뢰도 척도 계산값 Cronbach α 로 판단하며, 통상 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 본다.

신뢰도분석 결과는 <표 4-4>과 같으며 Cronbach α 값은 0.585~0.942로 ‘통합참여’의 신뢰도값(0.585)이 통상의 기준치인 0.6에 미치지 못하나 신뢰수준을 크게 저해하지 않으며 항목수를 그대로 두는 것이 좋다고 판단되어 모든 항목을 분석에 이용하였다.

<표 4-4> 신뢰도 분석 결과

구분	변수명	항목	Cronbach α
종속변수	문화갈등	a1, a2	.942
	구성원 관계 갈등	b1, b2	.834
	사명감	c1, c2	.824
	소속감	d1, d2, d3	.874
	정책효과성	e1, e2, d3	.888
독립변수	통합참여	f1, f2	.585
	상대적 박탈감	f3	-
	통합 프로그램	f4, f5	.767
	조직관리 공정성	f6, f7	.823
	기관장 리더십 신뢰	f8	-

3. 상관관계분석

검정하고자 하는 변수들간의 관련성의 정도와 방향을 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석을 통해 한 변수가 변화할 때 다른 변수가 어떻게 변화하는지를 살펴볼 수 있다. 상관관계분석에서 변수들간의 관련성의 정도를 판단하는 기준은 아래와 같다.

상관관계 계수	± 0.9 이상	$\pm 0.7 \sim \pm 0.9$	$\pm 0.4 \sim \pm 0.7$	$\pm 0.2 \sim \pm 0.4$	± 0.2 미만
상관관계 강도	매우 높은 상관관계	높은 상관관계	다소 높은 상관관계	낮은 상관관계	상관관계가 거의 없음

통합효과의 하위요인들 간의 Pearson의 상관관계분석을 실시하였으며, 그 결과 상대적 박탈감을 제외한 대부분의 변수는 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. <표4-5>

‘기관장 리더십 신뢰’와 ‘공정성’이 0.686의 다소 높은 상관관계를 보여 기관장 리더십에 대한 신뢰가 높을수록 공정성을 높게 인지하는 것으로 나타났다. ‘문화갈등과 ’구성원 관계 갈등‘은 0.844의 매우 높은 상관관계를 보였으며, 두 변수는 ‘상대적 박탈감’을 제외한 나머지 변수들과 부(-)의 상관관계를 나타냈다.

한편, ‘상대적 박탈감’은 ‘융합 프로그램’, ‘조직관리 공정성’, ‘기관장 리더십 신뢰’, ‘소속감’, ‘정책효과성’ 등과는 유의한 수준에서 상관관계를 보이지 않았으며, ‘문화갈등’, ‘구성원 관계갈등’, ‘사명감’에서는 유의한 수준에서 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 상대적 박탈감을 느낄수록 즉, 상대보다 더 많이 양보했다고 느낄수록 문화갈등과 구성원 관계갈등을 더 느끼고 사명감은 높게 인식한다는 것이다. 다만, 그 상관관계의 강도는 낮은 편이었다.

<표 4-5> 변수 상관관계 분석 결과

변수		f12	f3	f45	f67	f8	a	b	c	d	e	평균	표준 편차
통합여 (f12)	상관수 의치를 유확	1	.098	.378	.416	.334	-.202	-.220	.267	.377	.430	3.3120	.8627
			.022	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
상대적 박탈감 (f3)	상관수 의치를 유확	.098	1	-.038	-.064	-.071	.099	.095	.245	.057	.018	4.0785	.8547
		.022		.369	.137	.097	.021	.026	.000	.184	.681		
통합로 그램 (f45)	상관수 의치를 유확	.378	-.038	1	.590	.467	-.433	-.447	.225	.493	.523	3.3549	.9315
		.000	.369		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
공정성 (f67)	상관수 의치를 유확	.416	-.064	.590	1	.686	-.507	-.487	.178	.581	.528	2.9918	.9808
		.000	.137	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000		
기관장 리더십 신뢰 (f8)	상관수 의치를 유확	.334	-.071	.467	.686	1	-.408	-.383	.127	.484	.485	3.0456	1.0224
		.000	.097	.000	.000		.000	.000	.003	.000	.000		
문화 갈등 (a)	상관수 의치를 유확	-.202	.099	-.433	-.507	-.408	1	.844	-.053	-.454	-.433	3.1414	1.0802
		.000	.021	.000	.000	.000		.000	.212	.000	.000		
구성원 관계 갈등 (b)	상관수 의치를 유확	-.220	.095	-.447	-.487	-.383	.844	1	-.055	-.423	-.410	2.9672	.9650
		.000	.026	.000	.000	.000	.000		.200	.000	.000		
사명감 (c)	상관수 의치를 유확	.267	.245	.225	.178	.127	-.053	-.055	1	.439	.313	4.1633	.7885
		.000	.000	.000	.000	.003	.212	.200		.000	.000		
소속감 (d)	상관수 의치를 유확	.377	.057	.493	.581	.484	-.454	-.423	.439	1	.588	3.4075	.8703
		.000	.184	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000		
정책 효과성 (e)	상관수 의치를 유확	.430	.018	.523	.528	.485	-.433	-.410	.313	.588	1	3.4519	.8803
		.000	.681	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			

p<0.05

제3절 인구통계학적 특성에 따른 주요변수의 차이검증

이번 절에서는 가설검증에 앞서 표본(한국농어촌공사 응답자)의 인구통계학적 특성에 따라 독립변수인 통합참여, 상대적 박탈감, 융합 프로그램, 조직관리 공정성, 기관장 리더십 신뢰, 그리고 통합효과로 측정되는 종속변수인 문화갈등, 구성원관계갈등, 사명감, 소속감, 정책효과성에 대한 인지수준을 파악하고 차이가 나타나는지 살펴보았다. 성별, 통합경험 여부 등에 대해서는 두 집단 간의 평균 차이 검정 방법인 독립표본 t-test를 실시하였으며, 그 외 연령대, 현직급, 총근무년수, 출신기관, 주된 근무지 형태 등 집단이 3개 이상인 경우에는 일원배치분산분석(One Way ANOVA 분석)을 실시한 후 Scheffe, Dunnett의 T3의 사후분석 검정결과를 통해 차이가 나는 집단을 구체적으로 확인하였다.

1. 인구통계학적 특성에 따른 독립변수 인지수준 차이

가. 인구통계학적 특성에 따른 통합참여 인지수준 차이

인구통계학적 특성에 따른 통합참여 인지수준을 보면 직급에서 통계적 ($F=2.247$, $p<0.05$)으로 유의한 수준에서 5급이 4.00점으로 가장 높게 나타났다으며, 1급이 3.6점, 2급이 3.5점, 4급이 3.3점 순으로 나타났다. 응답자가 2명에 불과한 5급을 제외하면, 관리직인 1, 2급이 통합참여에 대해 높게 인식하고 있는 것으로 밝혀졌다.

그 외 변수에서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못하였다.

<표 4-6> 인구통계학적 특성에 따른 통합참여 인지수준(n=548)

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	512	3.3174	.86651	.546	.585
	여성	36	3.2361	.81492		
연령대 ²¹⁾	30대	11	3.1364	.59544	1.835	.161
	40대	190	3.2263	.89611		
	50대	346	3.3656	.84955		
현직급	1급	13	3.6154	.79461	2.247	.038**
	2급	68	3.5956	.75931		
	3급	200	3.2375	.94169		
	4급	170	3.3147	.87508		
	5급	2	4.0000	1.41421		
	6급	80	3.2188	.66961		
	7급	15	3.1333	.74322		
총근무년수	10년 이상 15년 미만	3	3.0000	.00000	.506	.732
	15년 이상 20년 미만	127	3.2362	.86563		
	20년 이상 25년 미만	206	3.3447	.87102		
	25년 이상 30년 미만	122	3.3566	.88252		
	30년 이상	90	3.2944	.83091		
출신기관	농지개량조합	277	3.2256	.87879	2.846	.059
	농지개량조합연합회	50	3.3800	.85452		
	농어촌진흥공사	221	3.4050	.83667		
주된 근무지 형태	본사	69	3.3188	.85307	1.145	.319
	지역본부,사업단	118	3.4153	.81468		
	지사	361	3.2770	.87923		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나. 인구통계학적 특성에 따른 상대적 박탈감 인지수준

인구통계학적 특성에 따라 상대적 박탈감 인지수준의 차이를 보면, 직급에서 통계적($F=3.467$, $p<0.05$)으로 유의한 차이를 나타냈다. 5급과 1급이 각 4.50점과 4.30점으로 상대적 박탈감을 크게 느낀 반면 6급과 7급은

21) 20대 응답자 1명으로 분석에서 제외. 이후 <표4-10>까지 동일하게 적용

3.87점과 3.46점으로 상대적으로 적게 느낀 것으로 나타났다.

한편, 총 근무년수에서도 통계적($F=2.824$, $p<0.05$)으로 유의한 차이를 나타냈다. ‘10년 이상 15년 미만’ 그룹 응답자가 가장 높게, ‘15년 이상 20년 미만’ 그룹 응답자가 가장 낮게 인식하고 있었다. 본 설문문항은 한국농어촌공사 직원 중 2000.1.1. 통합을 직접 경험한 직원을 대상으로 하였기 때문에 ‘10년 이상 15년 미만’ 그룹은 통합 직전 입사자들로, 통합 과정에서 그들의 상대적 박탈감이 가장 컸던 것으로 나타났다.

그 외 변수에서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못하였다.

<표 4-7> 인구통계학적 특성에 따른 상대적 박탈감 인지수준(n=548)

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	512	4.0781	.85651	-.035	.972
	여성	36	4.0833	.84092		
연령대	30대	11	3.8182	.98165	1.377	.253
	40대	190	4.0211	.84175		
	50대	346	4.1214	.85618		
현직급	1급	13	4.3077	1.10940	3.467	.002***
	2급	68	4.1324	.73107		
	3급	200	4.2200	.82766		
	4급	170	4.0176	.87350		
	5급	2	4.5000	.70711		
	6급	80	3.8750	.83249		
	7급	15	3.4667	.99043		
총근무년수	10년 이상 15년 미만	3	4.3333	1.15470	2.824	.024**
	15년 이상 20년 미만	127	3.8819	.80291		
	20년 이상 25년 미만	206	4.0728	.85514		
	25년 이상 30년 미만	122	4.1967	.87801		
	30년 이상	90	4.2000	.85064		
출신기관	농지개량조합	277	4.0686	.87165	.387	.679
	농지개량조합연합회	50	4.1800	.74751		
	농어촌진흥공사	221	4.0679	.85807		
주된 근무지 형태	본사	69	4.1884	.79104	.696	.499
	지역본부,사업단	118	4.0424	.87113		
	지사	361	4.0693	.86163		

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

다. 인구통계학적 특성에 따른 융합 프로그램 인지수준

인구통계학적 특성에 따른 융합 프로그램 인지수준 차이 검정에서 통계적으로 유의한 차이를 가져오는 변수는 없는 것으로 나타났다. 즉, 다양한 융합프로그램, 혼합적 인사배치 등에 대한 평가 및 인지수준에서 성별, 연령, 직급, 총근무년수, 출신기관, 주된 근무지 형태 등에 따른 차이는 없다고 할 수 있다.

<표 4-8> 인구통계학적 특성에 따른 융합 프로그램 인지수준(n=548)

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	512	3.3174	.86651	.546	.585
	여성	36	3.2361	.81492		
연령대	30대	11	3.0909	1.09129	.476	.622
	40대	190	3.3474	.94161		
	50대	346	3.3671	.92374		
현직급	1급	13	3.4231	1.11516	.913	.485
	2급	68	3.4265	.89470		
	3급	200	3.3000	.97969		
	4급	170	3.4324	.92778		
	5급	2	4.2500	1.06066		
	6급	80	3.2688	.79533		
	7급	15	3.1667	.99403		
총근무년수	10년 이상 15년 미만	3	3.5000	1.50000	.105	.981
	15년 이상 20년 미만	127	3.3858	.85261		
	20년 이상 25년 미만	206	3.3495	.96483		
	25년 이상 30년 미만	122	3.3607	.97120		
	30년 이상	90	3.3111	.90745		
출신기관	농지개량조합	277	3.3592	.93930	.228	.796
	농지개량조합연합회	50	3.4300	.93683		
	농어촌진흥공사	221	3.3326	.92394		
주된 근무지 형태	본사	69	3.3768	.89691	.100	.905
	지역본부,사업단	118	3.3814	.88597		
	지사	361	3.3421	.95452		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

라. 인구통계학적 특성에 따른 조직관리 공정성 인지수준

인구통계학적 특성에 따른 조직관리 공정성 인지수준의 차이 검정에서 통계적으로 유의한 차이를 가져오는 변수는 없는 것으로 나타났다. 즉, 직원들에 대한 공정한 대우, 인사관리의 공정성과 투명성 등에 대한 평가 및 인지수준에서 성별, 연령, 직급, 총근무년수, 출신기관, 주된 근무지 형태 등에 따른 차이는 없다고 할 수 있다.

<표 4-9> 인구통계학적 특성에 따른 조직관리 공정성 인지수준(n=548)

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	512	2.9863	.98462	-.491	.624
	여성	36	3.0694	.93467		
연령대	30대	11	2.6364	1.07450	1.582	.206
	40대	190	2.9237	.96402		
	50대	346	3.0390	.98646		
현직급	1급	13	3.3077	.85485	1.021	.411
	2급	68	3.0294	.85467		
	3급	200	2.9450	1.04399		
	4급	170	3.0324	1.00021		
	5급	2	4.2500	1.06066		
	6급	80	2.9375	.83959		
	7급	15	2.8333	1.19024		
총근무년수	10년 이상 15년 미만	3	3.3333	1.75594	.253	.908
	15년 이상 20년 미만	127	3.0157	.93209		
	20년 이상 25년 미만	206	2.9466	.99244		
	25년 이상 30년 미만	122	3.0205	1.06289		
	30년 이상	90	3.0111	.89310		
출신기관	농지개량조합	277	3.0090	1.01480	.748	.474
	농지개량조합연합회	50	2.8300	.95624		
	농어촌진흥공사	221	3.0068	.94325		
주된 근무지 형태	본사	69	3.1087	.92700	.633	.531
	지역본부,사업단	118	2.9449	.92169		
	지사	361	2.9848	1.00990		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

마. 인구통계학적 특성에 따른 기관장 리더십 신뢰

인구통계학적 특성에 따른 기관장 리더십 신뢰 차이 검정에서 통계적으로 유의한 차이를 가져오는 변수는 없는 것으로 나타났다. 즉 통합 후 기관장 리더십에 대한 신뢰에서 성별, 연령, 직급, 총근무년수, 출신기관, 주된 근무지 형태 등에 따른 차이는 없다고 할 수 있다.

<표 4-10> 인구통계학적 특성에 따른 기관장 리더십 신뢰(n=548)

구 분		빈도	평균	표준 편차	t/F	유의 확률
성별	남성	512	3.3174	.86651	.546	.585
	여성	36	3.2361	.81492		
연령대	30대	11	2.8182	1.25045	.278	.757
	40대	190	3.0474	.97745		
	50대	346	3.0520	1.04266		
현직급	1급	13	3.0769	1.03775	1.231	.289
	2급	68	2.8529	.99648		
	3급	200	2.9750	1.09102		
	4급	170	3.1412	1.00476		
	5급	2	4.0000	1.41421		
	6급	80	3.1375	.89646		
	7급	15	3.1333	.91548		
총근무년수	10년 이상 15년 미만	3	2.6667	1.52753	1.253	.288
	15년 이상 20년 미만	127	3.1732	.93516		
	20년 이상 25년 미만	206	3.0243	1.06124		
	25년 이상 30년 미만	122	2.9098	1.10599		
	30년 이상	90	3.1111	.90497		
출신기관	농지개량조합	277	3.1155	1.02558	1.316	.269
	농지개량조합연합회	50	2.9600	1.02936		
	농어촌진흥공사	221	2.9774	1.01553		
주된 근무지 형태	본사	69	2.7971	1.00849	2.357	.096
	지역본부,사업단	118	3.0678	.94035		
	지사	361	3.0859	1.04661		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2. 인구통계학적 특성에 따른 종속변수 인지수준 차이

가. 인구통계학적 특성에 따른 문화갈등 인지수준

인구통계학적 특성에 따른 문화갈등 인지수준 차이 검정을 보면 연령대에서 통계적($F=5.393$, $p<0.05$)으로 유의한 수준에서 차이를 나타냈다. 30대가 3.31점으로 가장 높았으며, 40대 3.18점, 50대 3.11점, 20대 2.59점으로 30대>40대·50대>20대 순으로 나타났다. 즉, 30대가 출신기관에 따른 조직문화 차이, 이질감 등을 가장 크게 느끼며 20대가 가장 적게 느끼는 것으로 이해할 수 있다.

총 근무년수에 있어서도 통계적($F=3.428$, $p<0.05$)으로 유의한 차이를 보였는데, '5년 이상 10년 미만'그룹이 3.49점으로 가장 높게, '1년 미만'그룹이 2.60점으로 가장 낮게 인식하고 있으며 그 외 그룹에서는 3.07~3.18점으로 비슷하게 나타났다. 연령대와 총 근무년수의 검정결과를 보면, 2013년 입사한 신입사원들(20대, 1년 미만)의 경우 문화갈등을 크게 인식하지 못하는 것으로 나타났으며 입사 5~10년차의 30대 직원들이 문화갈등을 크게 인식하는 것으로 밝혀졌다.

한편 주된 근무지 형태에 따라서도 통계적($F=3.288$, $p<0.05$)으로 유의한 차이를 보였다. 입사 이후 주로 지사에서 근무한 직원들에 비해 본사나 지역본부, 사업단에서 주로 근무한 직원들이 문화갈등을 더 크게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

그 외 변수에서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못하였다.

<표 4-11> 인구통계학적 특성에 따른 문화갈등 인지수준(n=821)

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	746	3.1381	1.06297	-1.890	.059
	여성	75	3.3800	.99268		
연령대	20대	38	2.5921	.95050	5.393	.001***
	30대	195	3.3179	.97067		
	40대	235	3.1830	1.04724		
	50대	353	3.1190	1.10269		
현직급	1급	15	3.2000	1.38616	.836	.542
	2급	69	3.1667	.94194		
	3급	205	3.2805	1.12268		
	4급	276	3.1250	1.00804		
	5급	22	2.8864	1.11197		
	6급	136	3.1434	1.10539		
	7급	98	3.0816	1.00692		
총근무년수	1년 미만	40	2.6000	.94868	3.428	.001***
	1년 이상 5년 미만	101	3.1238	.90666		
	5년 이상 10년 미만	100	3.4900	1.01747		
	10년 이상 15년 미만	35	3.1714	1.12422		
	15년 이상 20년 미만	127	3.0787	1.03974		
	20년 이상 25년 미만	206	3.1820	1.12602		
	25년 이상 30년 미만	122	3.0738	1.06343		
	30년 이상	90	3.2611	1.04190		
통합 경험 여부	경험	548	3.1414	1.08023	-.734	.463
	경험하지 않음	273	3.1978	1.01427		
주된 근무지 형태	본사	134	3.2948	1.01347	3.288	.038**
	지역본부,사업단	201	3.2587	.93821		
	지사	486	3.0823	1.11106		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나. 인구통계학적 특성에 따른 구성원 관계갈등 인지수준

인구통계학적 특성에 따른 구성원 관계갈등 인지수준 차이 검정 결과, 문화갈등과 비슷한 결과가 나왔다. 연령대(F=4.839, p<0.05)와 총 근무년

수($F=3.204$, $p<0.05$)에서 통계적으로 유의한 차이를 보였는데, 30대, 총 근무년수 '5년 이상 10년 미만' 그룹에서 가장 높은 점수를, 20대, '1년 미만' 근무 그룹에서 가장 낮은 점수를 보였다. 즉, 입사 5~10년차의 30대 직원이 구성원 관계갈등을 가장 크게 느끼고 있는 것으로 이해할 수 있다.

그 외 변수에서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못하였다.

<표 4-12> 인구통계학적 특성에 따른 구성원관계갈등 인지수준($n=821$)

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	746	2.9786	.95232	-1.057	.291
	여성	75	3.1000	.91164		
연령대	20대	38	2.5263	.92230	4.839	.002***
	30대	195	3.1410	.89780		
	40대	235	2.9766	.91666		
	50대	353	2.9646	.98397		
현직급	1급	15	2.8333	1.21988	.866	.519
	2급	69	2.9420	.85979		
	3급	205	3.0805	.97875		
	4급	276	2.9656	.91438		
	5급	22	2.7955	.98391		
	6급	136	3.0478	1.01266		
	7급	98	2.8878	.89825		
총근무년수	1년 미만	40	2.4875	.89505	3.204	.002***
	1년 이상 5년 미만	101	2.9851	.76960		
	5년 이상 10년 미만	100	3.2750	.93034		
	10년 이상 15년 미만	35	3.0429	1.10061		
	15년 이상 20년 미만	127	2.8937	.94623		
	20년 이상 25년 미만	206	2.9709	.96985		
	25년 이상 30년 미만	122	3.0041	.96530		
	30년 이상	90	3.0389	.96346		
통합 경험 여부	경험	548	2.9672	.96503	-.962	.336
	경험하지 않음	273	3.0348	.91539		
주된 근무지 형태	본사	134	3.0896	.93562	2.459	.086
	지역본부,사업단	201	3.0697	.79380		
	지사	486	2.9290	1.00647		

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

다. 인구통계학적 특성에 따른 사명감

인구통계학적 특성에 따른 사명감 인지수준의 차이 검정에서, 주된 근무지 형태를 제외한 성별, 연령대, 현직급, 총 근무년수, 통합 경험 여부에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

성별에서, 남성이 4.04점, 여성이 3.61점으로 통계적($t=4.223$, $p<0.05$)으로 남성이 여성보다 사명감이 높은 것으로 나타났다. 연령대($F=22.599$, $p<0.05$)에서 50대(4.25점)가 가장 사명감이 높고, 40대(3.97점), 20대(3.80점), 30대(3.65점)순으로 나타났다.

직급에서는 1급(4.73점), 2급(4.38점), 3급(4.14점), 4급(3.90점), 6급(3.89점), 7급(3.85점), 5급(3.75점)순으로, 대체로 직급이 높을수록 사명감이 높은 것으로 나타났다. ($F=7.055$, $p<0.05$)

총 근무년수에서는 ‘30년 이상’(4.31점), ‘25년 이상 30년 미만’(4.25점), ‘20년 이상 25년 미만’(4.15점), ‘1년 미만’(3.97점), ‘15년 이상 20년 미만’(3.97점), ‘10년 이상 15년 미만’(3.85점), ‘1년 이상 5년 미만’(3.69점)순으로 나타났으며 ‘5년 이상 10년 미만’그룹이 가장 낮은 3.56점이었다. 이러한 차이는 통계적($F=10.731$, $p<0.05$)으로 유의한 수준이며, 대체로 근무년수가 길수록 사명감이 높은 것으로 나타났다.

한편, 통합을 직접 경험한 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 통계적($t=7.158$, $p<0.05$)으로 유의한 수준에서 더 높은 사명감을 느끼는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 인구통계학적 특성에 따른 사명감(n=821)

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	746	4.0489	.84976	4.223	.000***
	여성	75	3.6133	.86826		

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
연령대	20대	38	3.8026	.74923	22.599	.000***
	30대	195	3.6590	.95267		
	40대	235	3.9702	.79472		
	50대	353	4.2507	.78256		
현직급	1급	15	4.7333	.67788	7.055	.000***
	2급	69	4.3841	.58877		
	3급	205	4.1463	.83169		
	4급	276	3.9076	.84723		
	5급	22	3.7500	.96053		
	6급	136	3.8934	.96687		
	7급	98	3.8520	.80337		
총근무년수	1년 미만	40	3.9750	.69752	10.731	.000***
	1년 이상 5년 미만	101	3.6980	.85755		
	5년 이상 10년 미만	100	3.5600	.98288		
	10년 이상 15년 미만	35	3.8571	1.02592		
	15년 이상 20년 미만	127	3.9724	.76456		
	20년 이상 25년 미만	206	4.1529	.79460		
	25년 이상 30년 미만	122	4.2582	.84118		
	30년 이상	90	4.3167	.69286		
통합 경험 여부	경험	548	4.1633	.78855	7.158	.000***
	경험하지 않음	273	3.6996	.91429		
주된 근무지 형태	본사	134	3.8806	.89522	1.930	.146
	지역본부,사업단	201	4.0075	.84035		
	지사	486	4.0453	.85675		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

라. 인구통계학적 특성에 따른 소속감

인구통계학적 특성에 따른 소속감 차이 검정 결과, 현 직급 변수를 제외한 성별, 연령대, 현직급, 총 근무년수, 통합 경험 여부, 주된 근무지 형태에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

성별에서, 남성이 3.37점, 여성이 2.92점으로 통계적($t=4.203$, $p<0.05$)으로 남성이 여정보다 소속감이 높은 것으로 나타났다. 연령대($F=6.548$, $p<0.05$)에서 50대(3.45점)가 가장 사명감이 높고, 20대(3.44점), 40대(3.31점), 30대(3.11점)순으로 나타났다.

총 근무년수($F=2.980$, $p<0.05$)에서는 ‘30년 이상’(3.49점) 그룹이 가장 소속감이 높았으며, ‘5년 이상 10년 미만’ 그룹이 가장 낮은 3.06점이었다.

한편, 통합을 직접 경험한 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 통계적($t=3.351$, $p<0.05$)으로 유의한 수준에서 더 높은 소속감을 느끼는 것으로 나타났다. 또한 주된 근무지 형태($F=4.659$, $p<0.05$)에서 입사 이후 주로 지사에서 근무해 온 직원이 3.40점으로 소속감을 가장 크게 느끼며, 지역 본부/사업단 3.26점, 본사 3.16점 순이었다.

<표 4-14> 인구통계학적 특성에 따른 소속감($n=821$)

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	746	3.3753	.88032	4.203	.000***
	여성	75	2.9244	.93734		
연령대	20대	38	3.4474	.72814	6.548	.000***
	30대	195	3.1111	.97192		
	40대	235	3.3191	.79635		
	50대	353	3.4551	.90695		
현직급	1급	15	3.8000	1.00633	1.037	.400
	2급	69	3.3671	.83850		
	3급	205	3.3122	.87078		
	4급	276	3.3140	.90231		
	5급	22	3.2273	1.12868		
	6급	136	3.4069	.90875		
	7급	98	3.2653	.86415		

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
총근무년수	1년 미만	40	3.5583	.69752	2.980	.004***
	1년 이상 5년 미만	101	3.1782	.96329		
	5년 이상 10년 미만	100	3.0600	.92524		
	10년 이상 15년 미만	35	3.2190	.98996		
	15년 이상 20년 미만	127	3.4226	.78618		
	20년 이상 25년 미만	206	3.3528	.87770		
	25년 이상 30년 미만	122	3.4071	.88919		
	30년 이상	90	3.4926	.93913		
통합 경험 여부	경험	548	3.4075	.87031	3.351	.001***
	경험하지 않음	273	3.1868	.92559		
주된 근무지 형태	본사	134	3.1642	.93099	4.659	.010**
	지역본부,사업단	201	3.2687	.84440		
	지사	486	3.4081	.89782		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

마. 인구통계학적 특성에 따른 정책효과성 인지수준

인구통계학적 특성에 따른 정책효과성 인지수준을 살펴보면, 연령대 ($F=4.886$, $p<0.05$)에서 50대가 3.48점으로 가장 높게 평가하였으며 40대 (3.38점), 20대(3.23점), 30대(3.20점) 순으로 나타났다. 총 근무년수 ($F=2.141$, $p<0.05$)에서는 ‘30년 이상’ 그룹이 3.50점으로 가장 높았고 ‘5년 이상 10년 미만’ 그룹이 가장 낮았다.

한편, 통합을 직접 경험한 직원들은 그렇지 않은 직원들에 비해 정책 효과성에 대해 통계적($t=3.645$, $p<0.05$)으로 더 높게 평가하고 있었다.

그 외 변수에서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못하였다.

<표 4-15> 인구통계학적 특성에 따른 정책효과성 인지수준(n=821)

구 분		빈도	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	746	3.3941	.87036	1.812	.070
	여성	75	3.2044	.79769		
연령대	20대	38	3.2368	.56371	4.886	.002***
	30대	195	3.2017	.85105		
	40대	235	3.3830	.82511		
	50대	353	3.4844	.91001		
현직급	1급	15	3.5111	1.20097	.514	.798
	2급	69	3.4879	.88484		
	3급	205	3.4049	.97590		
	4급	276	3.3780	.82242		
	5급	22	3.3333	.90267		
	6급	136	3.3260	.83392		
	7급	98	3.2959	.69507		
총근무년수	1년 미만	40	3.3500	.53881	2.141	.037**
	1년 이상 5년 미만	101	3.2277	.82183		
	5년 이상 10년 미만	100	3.1600	.82943		
	10년 이상 15년 미만	35	3.3333	1.02899		
	15년 이상 20년 미만	127	3.4882	.78544		
	20년 이상 25년 미만	206	3.4450	.91713		
	25년 이상 30년 미만	122	3.3716	.91833		
	30년 이상	90	3.5074	.87156		
통합 경험 여부	경험	548	3.4519	.88037	3.645	.000***
	경험하지 않음	273	3.2259	.81490		
주된 근무지 형태	본사	134	3.2786	.89011	1.405	.246
	지역본부,사업단	201	3.3516	.79596		
	지사	486	3.4143	.88482		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

4절 가설의 검증

1. 통합효과

본 연구에서 통합효과는 문화갈등, 구성원 관계갈등, 사명감, 소속감, 정책효과성의 하위변수로 구성되었다. 각각의 변수는 2~3개의 설문문항으로 측정되었으며 리커트 5점 척도(1은 ‘전혀 그렇지 않다’, 2는 ‘그렇지 않다’, 3은 ‘보통이다’, 4는 ‘그렇다’, 5는 ‘매우 그렇다’를 의미)를 이용하였다. 즉, 점수가 높을수록 문화갈등과 구성원 관계갈등을 크게 느끼며, 사명감과 소속감을 강하게 느끼고, 정책효과성에 대해 높게 평가하는 것이다.

가. 한국농어촌공사와 한국토지주택공사의 통합효과

우선, 통합 후 경과년수가 다른 두 공공기관의 직원들이 인지하는 통합효과 수준이 각각 어느 정도이며, 어떠한 차이를 보이는지 알아보고자 한다. 가설 검증에 앞서 두 공공기관 표본의 인구통계학적 특성을 <표 4-16>으로 정리하였다. 전체 표본의 수는 1,152명이며, 한국농어촌공사 응답자가 821명(71.3%), 한국토지주택공사 응답자가 331명(28.7%)이다.

한국농어촌공사 응답자 중 273명은 통합 이후 입사하여 통합의 직접적인 경험이 없는 표본이다. 한편, 이와 같은 배경으로 출신기관 표본의 수는 879명이다. 성별 분포는 남, 여의 비율이 10 : 1 정도로 두 기관에서 비슷하게 나타났다. 연령 분포의 경우 한국농어촌공사의 응답자는 50대가 가장 많고(353명, 43.0%) 40대(235명, 28.6%), 30대(195명, 23.8%)가 그 뒤를 이은 반면, 한국토지주택공사의 응답자는 40대(169명, 51.2%), 30대(133명, 40.3%)에 집중된 모습을 보였다.

직급과 총 근무년수 분포는 연령 분포와 무관치 않다. 한국농어촌공사의 응답자가 입사 15~30년차의 3급에서 6급까지의 직원이 고루 응답한 데 비해 한국토지주택공사의 경우 입사 후 5~10년차의 젊은 3, 4급 직원들에 집중되어 있다. 주된 근무지 형태를 묻는 문항은 한국농어촌공사 설문에만 포함되어 있어 표본은 821명이다.

<표 4-16> 두 표본의 인구통계학적 특성 비교

구 분		농어촌공사 (N=821)		LH (N=331)		계 (N=1152)	
		빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
통합경험여부 (N=1152)	경험	548	66.7	331	100.0	879	76.3
	경험하지 않음	273	33.3	0	0.0	273	23.7
성별 (N=1152)	남성	746	90.9	301	90.9	1047	90.9
	여성	75	9.1	30	9.1	105	9.1
연령대 ²²⁾ (N=1151)	20대	38	4.6	2	0.6	40	3.5
	30대	195	23.8	133	40.3	328	28.5
	40대	235	28.6	169	51.2	404	35.1
	50대	353	43.0	26	7.9	379	32.9
현직급 (N=1152)	1급	15	1.8	0	0.0	15	1.3
	2급	69	8.4	18	5.4	87	7.6
	3급	205	25.0	120	36.3	325	28.2
	4급	276	33.6	189	57.1	465	40.4
	5급	22	2.7	0	0.0	22	1.9
	6급	136	16.6	2	0.6	138	12.0
	7급	98	11.9	2	0.6	100	8.7
총근무년수 (N=1152)	1년 미만	40	4.9	0	0.0	40	3.5
	1년 이상 5년 미만	101	12.3	8	2.4	109	9.5
	5년 이상 10년 미만	100	12.2	132	39.9	232	20.1
	10년 이상 15년 미만	35	4.3	24	7.3	59	5.1
	15년 이상 20년 미만	127	15.5	43	13.0	170	14.8
	20년 이상 25년 미만	206	25.1	124	37.5	330	28.6
	25년 이상 30년 미만	122	14.9	0	0.0	122	10.6
	30년 이상	90	11.0	0	0.0	90	7.8

구 분		농어촌공사 (N=821)		LH (N=331)		계 (N=1152)	
		빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
주된 근무지 형태 (N=821)	본사	134	16.3	0	0.0	134	16.3
	지역본부/사업단	201	24.5	0	0.0	201	24.5
	지사	486	59.2	0	0.0	486	59.2
출신기관 (N=879)	한국토지공사	0	0.0	156	47.1	156	17.7
	대한주택공사	0	0.0	175	52.9	175	19.9
	농지개량조합	277	50.5	0	0.0	277	31.5
	농지개량조합연합회	50	9.1	0	0.0	50	5.7
	농어촌진흥공사	221	40.3	0	0.0	221	25.1

<가설 1. 두 기관의 소속직원들이 인지하는 통합효과는 차이가 있을 것이다>를 검증하기 위해 두 집단간의 평균을 비교하는 t-test를 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 두 기관 통합효과 t-test 결과(N=1,152)

구 분	평 균		표준편차		t값	유의 확률
	농어촌공사 (N=821)	LH (N=331)	농어촌공사 (N=821)	LH (N=331)		
문화갈등	3.1602	3.9184	1.05847	.69696	14.248	.000***
구성원 관계갈등	2.9896	3.6057	.94879	.65551	12.590	.000***
사명감	4.0091	3.7251	.86015	.69081	-5.869	.000***
소속감	3.3341	3.0695	.89458	.65767	-5.541	.000***
정책효과성	3.3768	3.1772	.86525	.84655	-3.564	.000***

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

22) LH 설문 응답자 중 1명 나이 입력 오류

분석결과 두 기관의 직원들은 5% 유의수준에서 통합효과의 모든 변인을 다르게 인지하고 있었으며, 가설 1은 채택되었다. 구체적으로 한국농어촌공사 응답자들은 한국토지주택공사 응답자들에 비해 사명감, 소속감을 더 크게 느끼며 정책효과성을 더 높게 평가하고 있었다. 두 기관 응답의 차이는 사명감, 소속감, 정책효과성보다 문화갈등과 구성원 관계갈등에서 훨씬 컸다. 통합으로 인한 갈등이 통합 초기에 비해서는 시간이 경과함에 따라 큰 폭으로 줄어드는 것으로 나타났다.

한편, ‘통합 후 조직융합이 완전히 완성되는 데 소요된(될) 시간’에 대해 양 기관 직원들의 의견은 크게 달랐다. <표 4-18>은 응답 내용을 정리한 것이다.

<표 4-18> 완전한 조직융합 완성기간 인식차이 비교

구 분		한국농어촌공사		한국토지주택공사	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
1년 미만	3개월 미만	14	1.7	6	1.8
	6개월 미만			14	4.2
	1년 미만			18	5.4
1년 이상 5년 미만	1년 6개월 미만	59	7.2	1	.3
	2년 미만			89	26.9
	5년 미만			-	-
5년 이상 10년 미만		192	23.4	-	-
10년 이상 14년 미만		287	35.0	-	-
아직 융합되지 않았음		249	30.3	200	60.4
기 타		20	2.4	3	.9
계			100.0	331	100.0

설문당시 한국토지주택공사 직원의 60.4%는 ‘아직 융합되지 않았음’이라고 답했으며, 응답자의 38.7%는 조직융합이 완전히 완성되었다고 답했다. 이에 비해 한국농어촌공사의 경우 응답자의 30.3%가 ‘아직 융합되지 않

았다’고 답했으며, 완전한 조직융합이 완성되었다고 답한 비율은 67.3%였다. 이는 앞선 통합효과 인지수준의 차이와 같은 맥락에서 통합 후 경과기간에 따른 차이로 해석할 수 있다.

두 기관의 직원들이 인지하는 통합효과 수준 <표4-17>과 조직융합이 완전히 완성되는 데 걸리는 시간을 평가한 결과 <표4-18>를 두고 다음과 같은 해석이 가능하다.

우선, 한국농어촌공사의 통합효과가 LH의 통합효과보다는 높게 평가되었으나, 한국농어촌공사의 통합효과 역시 사명감을 제외하고는 높은 수준은 아니었다. 또한 ‘통합 후 조직융합이 완전히 완성되는 데 소요된(될) 시간’에 대해 한국농어촌공사 응답자의 30.3%는 여전히 ‘아직 통합되지 않았다’고 답했으며 많은 직원들이 ‘통합 이전 입사자들이 모두 퇴직한 이후’, 또는 ‘통합 이후 입사자들이 회사의 중심이 될 때’ 라고 답하는 등 조직융합까지 가는 길이 요원한 것으로 평가하고 있었다. 통합공공기관의 융합이 얼마나 어려운 지 보여주는 결과이다.

한편, 두 기관 모두 통합효과의 표준편차가 큰 편이다. 또한 ‘통합 후 조직융합이 완전히 완성되는 데 소요된(될) 시간’에 대해 두 기관 직원의 응답내용을 보면, 그 인식의 편차가 매우 크다는 것을 알 수 있다. 양 기관에서 조직융합이 완전히 완성되었다고 응답한 사람들은 한국농어촌공사의 경우 통합 후 ‘10년 이상 14년 미만’(35.0%), ‘5년 이상 10년 미만’(23.4%) 등 상당한 기간이 소요된 것으로 생각하고 있는 반면, 한국토지주택공사의 경우에는 대부분이 2년 이내 융합이 완성되었다고 생각하고 있었다.

결과적으로 한국농어촌공사 응답자들은 상대적으로 통합효과를 높게 평가하고 있지만 완전한 조직융합이 완성되지 않았다는 응답도 상당히 많고, 나머지 직원들도 최근에는 조직융합이 완성되었다고 답하였다. 반면, 한국토지주택공사 응답자들은 상대적으로 통합효과를 낮게 평가하면

서도 약 38.7%의 직원들은 통합 후 2년 내에 완전한 조직융합이 완성되었다고 답한 것이다.

이상의 결과는 통합효과에 대한 개개인, 또는 집단의 ‘준거’가 다름을 시사한다. 준거는 ‘사물의 정도나 성격 따위를 알기 위한 근거나 기준’이라는 사전적 의미를 가지며 여기서는 통합효과를 평가하는 기준이 되겠다. 인지수준의 편차가 큰 것은 동일 집단(기관) 내에서도 통합효과에 대한 기대치와 평가 기준이 다르기 때문이라고 해석될 수 있다.

한편, 통합효과 하위변수를 구체적으로 살펴보면 두 기관 모두 사명감에 대한 평가가 가장 높는데 이에 대해 문명재·함성득·정광호(2012)는 ‘직면한 어려운 상황을 고려하여 구성원 스스로 높은 사명감을 가지고 업무를 하려는 공공서비스동기(public service motivation)’ 때문인 것으로 해석하기도 하였다. 반면, 두 기관 모두 문화갈등에 대한 평가에서 부족한 점을 드러냈다.

이와 관련해서, 한국농어촌공사 직원을 대상으로 ‘현재 조직융합에 있어서 가장 심각하다고 느끼는 갈등요소’에 대해 물었다. 현재 사회적으로 이슈가 되고 있는 세대 갈등 또는 전국에 사무소를 가지고 있는 대형공공기관의 특성에 따라 지역에 따른 갈등이 가장 문제가 될 것으로 예상하였으나, <표 4-19>에서 보는 바와 같이 통합 후 만 14년이 지났음에도 통합으로 인한 갈등을 가장 심각하게 느끼는 것으로 조사되었다.

<표 4-19> 현재 조직융합에 있어서 가장 심각하다고 느끼는 갈등요소(N=821)

갈등 요소	통합에 따른 출신기관	성별	세대 (나이)	상사 vs 부하	출신 지역	직렬 /직계	근무지형태 (본사/ 지역본부/ 지사)
빈도	300	7	73	89	82	120	150
비중	36.5	0.9	8.9	10.8	10.0	14.6	18.3
순위	1	7	6	4	5	3	2

나. 통합 경험 여부에 따른 통합효과 인지수준

설문당시 통합 후 신규 인력채용이 거의 없었던 한국토지주택공사와 달리 한국농어촌공사의 경우 설문시점에 이미 상당한 기간이 지났기 때문에 통합 이후 입사자 비율이 약 32%(23)에 달했다. 통합 이후 입사자들은 통합을 직접 경험하지는 않았지만 통합공공기관이라는 조직의 특성과 상황을 충분히 인지하고 체감할 수 있는 정도의 통합 간접경험을 가진다.

연구문제 2는 통합 경험 여부, 즉 통합을 직접 경험한 직원과 그렇지 않은 직원간 통합효과 인지수준의 차이가 있는지 확인하는 것이다. 가설은 <통합을 직접 겪은 직원이 통합효과를 더 높게 인지할 것이다>로 설정되었으며, 이를 검정하기 위해 t-test를 실시하였다.

<표 4-20> 통합 경험 여부에 따른 통합효과 인지수준 차이

구 분	평 균		표준편차		t값	유의 확률
	경험O (N=548)	경험X (N=273)	경험O (N=548)	경험X (N=273)		
문화갈등	3.1414	3.1978	1.08023	1.01427	-.734	.463
구성원 관계갈등	2.9672	3.0348	.96503	.91539	-.962	.336
사명감	4.1633	3.6996	.78855	.91429	7.158	.000***
소속감	3.4075	3.1868	.87031	.92559	3.351	.001***
정책효과성	3.4519	3.2259	.88037	.81490	3.645	.000***

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

23) 1~7급 기준, 통합 이전 입사자 3,988(68%), 통합 이후 입사자 1,839명(32%) (2014. 4. 1.)

<표 4-20>은 통합을 직접 경험한 집단과 그렇지 않은 집단간 통합효과의 인지수준 t-test 결과를 정리한 것이며, 가설은 부분적으로 채택되었다. 분석 결과, 통계적으로 유의한 수준에서 통합 이전 입사자, 즉 통합을 직접 경험한 직원들이 사명감과 소속감을 더 크게 느끼며, 정책효과성을 더 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 문화갈등과 구성원 관계갈등은 통합 이후 입사자들이 더 심각하게 느끼지만, 통계적으로 유의한 수준은 아니었다.

추가로, ‘통합 경험 여부’와 ‘통합 후 조직융합이 완전히 완성되는 데 소요된(될) 시간’에 대한 인식의 관계를 확인하기 위해 교차분석을 실시한 결과, χ^2 이 유의한 것으로 밝혀졌다($\chi^2=40.754$, $p<0.01$). 따라서 통합 경험여부에 따라 조직융합이 완전히 완성되는데 소요된 시간에 대한 인식에서 다르다고 할 수 있다.

<표 4-21> 통합경험여부에 따른 조직융합 소요시간 인식 차이(카이검정 제공)

구 분	통합경험여부		전체
	경험 O	경험 X	
통합 후 1년 미만	5(9%)	9(3.3%)	14(1.7%)
통합 후 1년 이상 5년 미만	33(6.0%)	26(9.5%)	59(7.2%)
통합 후 5년 이상 10년 미만	118(21.5%)	74(27.1%)	192(23.4%)
통합 후 10년 이상 14년 미만	215(39.2%)	72(26.4%)	287(35.0%)
아직 통합되지 않았음	173(31.6%)	76(27.8%)	249(30.3%)
기타	4(0.7%)	16(5.9%)	20(2.4%)
전체	548(100.0%)	273(100.0%)	821(100.0%)

$\chi^2=40.754$ df=5 $p<0.01$

통합을 경험한 직원들은 ‘통합 후 10년 이상 14년 미만’(39.2%)이란 답변이 가장 많았고 ‘아직 통합되지 않았음’(31.6%) 의견이 그 뒤를 이었으며, 통합을 경험하지 않은 직원들은 ‘아직 통합되지 않았음’(27.8%), ‘통합 후 5년 이상 10년 미만’(27.1%), ‘통합 후 10년 이상 14년 미만’(26.4%)순으로 응답하였다. 평균적으로 통합을 직접 경험한 직원들이 완전한 조직융합에 소요되는 시간을 더 길게 평가하는 것으로 나타났다.

통합경험여부에 따른 현 갈등요소에 대한 인식 차이를 확인하기 위해 교차분석을 실시한 결과, χ^2 이 유의한 것으로 밝혀졌다($\chi^2=30.699$, $p<0.01$). 따라서 현재 조직융합에 있어서 가장 심각하게 느끼는 갈등요소에 대해서 통합경험여부 즉, 통합을 경험한 직원과 그렇지 않은 직원의 인식 차이가 있는 것으로 확인되었다.

<표 4-22> 통합경험여부에 따른 현 갈등요소 인식 차이(카이검정 제공)

구 분	통합경험여부		전체
	경험 O	경험 X	
통합에 따른 출신기관	221(40.3%)	79(28.9%)	300(36.5%)
성별	4(0.7%)	3(1.1%)	7(0.9%)
세대(나이)	37(6.8%)	36(13.2%)	73(8.9%)
상사 vs 부하	53(9.7%)	36(13.2%)	89(10.8%)
출신지역	50(9.1%)	32(11.7%)	82(10.0%)
직렬/직계	68(12.4%)	52(19.0%)	120(14.6%)
근무지형태(본사 또는 지역본부 또는 지사)	115(21.0%)	35(12.8%)	150(18.3%)
전체	548(100.0%)	273(100.0%)	821(100.0%)

$$\chi^2=30.699 \quad df=6 \quad p<0.01$$

통합을 경험한 직원들은 통합에 따른 갈등이 여전히 가장 심각하다고 답했으며 그 의견은 무려 40.3%에 달했다. 근무지형태에 따른 갈등(21.0%)이 그 뒤를 이었다. 한편 통합을 경험하지 않는 직원들에게도 통합에 따른 출신기관 갈등(28.9%)이 가장 심각한 것으로 꼽혔으며 직렬/직계에 따른 갈등(19.0%)이 그 뒤를 이었다.

통합을 직접 경험한 직원들은 그렇지 않은 직원들에 비해 상대적으로 통합효과는 더 높게 평가하면서도 완전한 조직융합까지의 소요시간은 더 오래 걸린다고 인식하였다. 또한 현재 조직융합에 가장 심각한 갈등요소가 ‘통합에 따른 출신기관’에 따른 갈등이라고 응답한 비율도 통합을 직접 경험한 집단에서 훨씬 더 높게 나타났다. 이와 같은 결과는 앞서 언급한 통합효과에 대한 준거의 차이로 해석될 수 있다. 통합을 직접 겪은 직원들은 통합 당시의 혼란한 상황이 개선되는 상황을 오랜 기간 지켜보았기 때문에 그렇지 않은 직원들에 비해서는 현 통합효과를 바라보는 시각이 더 긍정적일 수 있는 것이다.

다. 주된 근무지 형태에 따른 통합효과 인지수준

주된 근무지 형태는 입사 이후 주로 근무해 온 근무지 형태로 정의하며, 본사, 지역본부/사업단, 지사로 구분된다. 직원 수, 업무 성격, 통상적인 전보발령 형태를 고려하면 본사에 주로 근무해 온 직원이 다른 출신 기관 직원과의 교류가 더 많았을 것으로 예상된다. 가설 3 <주된 근무지 형태에 따라 통합효과 인지수준에는 차이가 있을 것이다>를 검정하기 위해 일원배치분산분석을 실시하였다.

<표 4-23> 분석결과, 문화갈등, 구성원 관계갈등, 소속감에서 유의한 차이를 발견하였다. 지사에서 주로 근무해온 응답자들이 지역본부/사업단이나 본사에서 주로 근무해온 응답자들에 비해 상대적으로 문화갈등과 구성원 관계갈등은 낮게 평가하고 소속감은 강하게 느끼는 것으로 나타났다. 사명감과 정책효과성에 대해서도 더 긍정적인 평가를 나타냈으나 이는 통계적으로 유의한 수준은 아니었다.

<표 4-23> 주된 근무지 형태에 따른 통합효과 인지수준 차이 비교

구분		빈도	평균	표준편차	F값	유의확률
문화갈등	본사	134	3.2948	1.01347	3.288	.038**
	지역본부,사업단	201	3.2587	.93821		
	지사	486	3.0823	1.11106		
	합계	821	3.1602	1.05847		
구성원 관계갈등	본사	134	3.0896	.93562	2.459	.086*
	지역본부,사업단	201	3.0697	.79380		
	지사	486	2.9290	1.00647		
	합계	821	2.9896	.94879		

구분		빈도	평균	표준편차	F값	유의확률
사명감	본사	134	3.8806	.89522	1.930	.146
	지역본부,사업단	201	4.0075	.84035		
	지사	486	4.0453	.85675		
	합계	821	4.0091	.86015		
소속감	본사	134	3.1642	.93099	4.659	.010**
	지역본부,사업단	201	3.2687	.84440		
	지사	486	3.4081	.89782		
	합계	821	3.3341	.89458		
정책 효과성	본사	134	3.2786	.89011	1.405	.246
	지역본부,사업단	201	3.3516	.79596		
	지사	486	3.4143	.88482		
	합계	821	3.3768	.86525		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

한편, 완전한 조직융합에 걸리는 기간을 바라보는 시각도 응답자의 주된 근무지 형태에 따라 차이를 보이는 것으로 나타났다. <표 4-24>에 따르면 아직 통합되지 않았다는 의견 비율은 본사 그룹에서 43.3%로 높게 나타났고, 반면 지사 그룹에서는 26.5%로 전체 비율보다 낮았다.

이와 같은 결과는 본사와 지사의 인적구성과 관련이 있는 것으로 추정된다. 지사는 유지관리업무와 농지사업 등 현장 밀착형 업무를 담당하기 때문에 주로 현지 거주 직원들이 근무하며, 인사이동은 본사 등에 비해 상대적으로 적은 편이다. 또한 유지관리업무 등이 과거 농지개량조합의 업무 영업으로 현재도 지사에는 농지개량조합 출신 직원들이 다수 근무하고 있다(<표 3-2>, <표 3-3> 참조). 따라서 통합 후에도 통합으로 인

한 갈등과 급격한 변화 등을 본사 등 다른 근무지 형태에 비해 덜 겪었을 것이며, 이는 통합효과에 덜 비판적인 입장을 취하는 것과 연관이 있을 것으로 보인다.

<표 4-24> 주된 근무지 형태에 따른 조직융합 소요시간 인식

구 분		주된 근무지 형태			전체
		본사	지역본부, 사업단	지사	
통합 후 1년 미만	빈도(명)	2	4	8	14
	비율(%)	1.5%	2.0%	1.6%	1.7%
통합 후 1년 이상 5년 미만	빈도(명)	5	11	43	59
	비율(%)	3.7%	5.5%	8.8%	7.2%
통합 후 5년 이상 10년 미만	빈도(명)	27	38	127	192
	비율(%)	20.1%	18.9%	26.1%	23.4%
통합 후 10년 이상 14년 미만	빈도(명)	41	81	165	287
	비율(%)	30.6%	40.3%	34.0%	35.0%
아직 통합되지 않았음	빈도(명)	58	62	129	249
	비율(%)	43.3%	30.8%	26.5%	30.3%
기타	빈도(명)	1	5	14	20
	비율(%)	0.7%	2.5%	2.9%	2.4%
전체	빈도(명)	134	201	486	821
	비율(%)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$\chi^2=23.154$ df=10 p<0.05

2. 통합효과 영향요인

가. 통합효과 영향요인

통합 후 14년이 경과한 통합공공기관에서 직원들이 느끼는 통합효과(문화갈등, 구성원 관계갈등, 사명감, 소속감, 정책효과성)에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 확인할 것이며, 설정된 독립변수는 통합참여, 상대적 박탈감, 통합 프로그램, 조직관리 공정성 등 총 5가지이다. 가설의 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 설문시 통합 이후 입사한 경우에는 독립변수에 대한 설문문항을 제외하였기 때문에 548개의 표본만을 분석에 활용하였다.

분석 결과는 <표 4-25>에 정리되어 있으며 통합효과 하위요인인 문화갈등, 구성원 관계갈등, 사명감, 소속감, 정책효과성에 대한 회귀모형은 각각 28.6%, 26.8%, 15.0%, 40.7%, 39.1%의 설명력을 보이고 있다.

한편, 다중회귀분석을 할 때 다중공선성 발생 가능성을 확인하는 것은 반드시 필요하다. 다중공선성은 독립변수들 간에 상당히 높은 상관관계가 발생할 가능성을 말하며, 공차한계값 또는 VIF를 기준으로 해석한다. 공차한계값이 0.1이하일 때 다중공선성에 문제가 있다고 해석한다. 분석 결과 공차한계 값 중 0.1 미만은 없는 것으로 나타나 다중공선성에는 큰 문제가 없는 것으로 판단하였다.

가설 3-1 <통합참여는 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다>의 검정결과, 통합참여는 유의수준 1%에서 사명감, 소속감, 정책효과성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 통합과정을 잘 알고 많이 참여할수록 사명감과 소속감을 강하게 느끼며 정책효과에 대해 긍정적으로 평가한다고 볼 수 있다. 하지만 통합 후 문화갈등이나 구성원 관계갈등에는 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

가설 3-2 <상대적 박탈감은 통합효과를 인지하는 데에 부(-)의 영향을 미칠 것이다>의 검정결과, 상대적 박탈감은 유의수준 1%에서 사명감과 소속감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반적으로 상대적 박탈감을 느낄 경우 통합효과를 저해하는 것으로 알려져 있지만, 본 연구에서는 문화갈등, 구성원관계갈등, 정책효과성 등에는 유의한 영향을 주지 않았으며, 오히려 통합과정에서 더 많이 양보했다고 느낄수록 사명감과 소속감을 더 강하게 느끼는 것으로 나타났다.

가설 3-3 <융합 프로그램은 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다>의 검정결과, 융합 프로그램은 유의수준 1%에서 통합효과와 모든 요인에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 통합 전후 시행된 각종 융합 프로그램은 문화갈등과 구성원 관계갈등을 줄이는 데 기여했으며 사명감과 소속감을 높이고 정책효과도 긍정적으로 인식하도록 만들어주었다.

가설 3-4 <조직관리 공정성은 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다>의 검정결과, 조직관리 공정성은 유의수준 1%에서 사명감을 제외한 모든 통합효과 하위요인에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직 내에서 느끼는 공정성은 통합조직에의 소속감을 높이고 문화갈등, 구성원 관계갈등을 줄여주며 정책효과를 긍정적으로 인식하는 데 기여하였다. 다만, 사명감 형성에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

가설 3-5 <기관장 리더십에 대한 신뢰는 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다>의 검정결과, 기관장 리더십에 대한 신뢰는 통계적으로 유의한 수준에서 문화갈등, 소속감, 정책효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 기관장 리더십에 대한 신뢰는 직원들의 소속감 형성에 기여하며, 정책효과를 긍정적으로 인식하도록 하였다. 또한 출신기관에 따른 이질감 등 문화갈등을 완화시키는 데 기여하였다. 하지만 구성원 관계갈등을 개선시키고 사명감을 고취시키는 데에는 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다.

<표 4-25> 통합효과 영향요인 다중회귀분석 결과(한국농어촌공사, N=548)

구 분		종속변수(통합효과)				
		문화갈등	구성원 관계갈등	사명감	소속감	정책 효과성
(상수)		4.448*** (.000)	4.312*** (.000)	2.734*** (.000)	.906*** (.005)	1.030*** (.002)
독립변수	통합참여	.050 (.332)	.014 (.766)	.149*** (.000)	.121*** (.002)	.201*** (.000)
	상대적 박탈감	.061 (.196)	.065 (.129)	.203*** (.000)	.096*** (.006)	.042 (.233)
	융합 프로그램	-.242*** (.000)	-.251*** (.000)	.127*** (.003)	.183*** (.000)	.259*** (.000)
	조직관리 공정성	-.380*** (.000)	-.297*** (.000)	.024 (.631)	.302*** (.000)	.144*** (.002)
	기관장 리더십 신뢰	-.091* (.093)	-.061 (.215)	.011 (.796)	.107*** (.008)	.158*** (.000)
통제변수	성별(dummy) - 남:0, 여:1	.292 (.107)	.089 (.585)	-.283** (.050)	-.410*** (.002)	-.137 (.313)
	연령(dummy) - 2,30대:0, 4,50대:1	.525 (.084)	.170 (.536)	-.347 (.151)	-.133 (.549)	-.172 (.450)
	총근무년수(dummy) - 20년미만:0, 20년이상:1	.031 (.763)	.079 (.395)	.147* (.072)	-.048 (.524)	-.055 (.476)
	현직급	-.019 (.586)	.009 (.771)	-.044 (.107)	.031 (.222)	.009 (.733)
	출신기관(dummy) -농어촌진흥공사:1	-.045 (.653)	-.049 (.590)	-.116 (.147)	-.153** (.038)	.053 (.480)
	-농조연합회:1	-.050 (.737)	-.071 (.598)	-.061 (.607)	-.044 (.691)	-.111 (.322)
	주된 근무지 형태 (dummy) -본사:1	.137 (.319)	.049 (.693)	.083 (.446)	.035 (.730)	-.057 (.580)
	-지역본부/사업단:1	.096 (.390)	.074 (.461)	.123 (.165)	.032 (.697)	-.073 (.387)
수정된 R 제곱		.286	.268	.150	.407	.391

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나. 두 기관에서의 통합효과 영향요인 비교

통합 초기의 한국토지주택공사와 통합 후 상당한 기간이 경과된 한국농어촌공사에서 통합효과의 영향요인은 다르게 나타날 것이며, 영향요인의 상대적 크기 역시 다를 것으로 기대된다. 이를 바탕으로 가설 3-6은 <두 기관에서 통합효과에 미치는 주된 영향요인은 다르게 나타날 것이다>로 설정하였다.

가설 검정에 앞서 두 기관 응답자의 독립변수와 종속변수의 평균값을 알아보고 독립표본 t검정을 통해 인식의 차이를 살펴보았다. 한국농어촌공사 응답자 중 통합 이후 입사한 경우에는 독립변수에 대한 설문문항을 제외하였기 때문에 548개의 표본만을 분석에 활용하였다.

<표 4-26> 독립변수와 통합효과의 평균값 차이

구 분	평 균		표준편차		t값	유의 확률
	농어촌공사 (N=548)	LH (N=331)	농어촌공사 (N=548)	LH (N=331)		
통합 참여	3.3120	3.2356	.86274	.79985	-1.307	.192
상대적 박탈감	4.0785	3.6979	.85474	.84529	-6.423	.000***
융합 프로그램	3.3549	3.3671	.93159	.77391	.208	.835
조직관리 공정성	2.9918	2.9713	.98082	.76768	-.345	.731
기관장 리더십 신뢰	3.0456	3.2145	1.02247	1.04123	2.356	.019**
문화갈등	3.1414	3.9184	1.08023	.69696	12.956	.000***
구성원 관계갈등	2.9672	3.6057	.96503	.65551	11.664	.000***
사명감	4.1633	3.7251	.78855	.69081	-8.634	.000***
소속감	3.4075	3.0695	.87031	.65767	-6.519	.000***
정책효과성	3.4519	3.1772	.88037	.84655	-4.547	.000***

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-26> 분석 결과, 통합효과 뿐 아니라 상대적 박탈감과 기관장 리더십 신뢰에 대한 인식에서도 통계적으로 유의한 수준에서 차이를 보였다. 한국농어촌공사의 응답자들은 한국토지주택공사 응답자에 비해 전반적으로 통합효과를 높게 평가하였다. 한편, 한국농어촌공사의 응답자들이 한국토지주택공사 응답자에 비해 상대적 박탈감을 더 크게 느꼈으며, 기관장 리더십에 대한 신뢰는 더 낮았던 것으로 나타났다.

<표 4-27>는 한국토지주택공사 표본 331명을 대상으로 통합효과와 그 영향요인을 확인하기 위해 다중회귀분석을 한 결과를 정리한 것이다. 이 결과를 <표 4-25>과 함께 비교해 볼 필요가 있다.

우선, 통합참여는 두 기관 모두에서 사명감, 소속감, 정책효과성에 긍정적 영향을 미쳤으나 문화갈등이나 구성원 관계갈등에는 유의한 기여를 하지 못한 것으로 나타났다.

상대적 박탈감은 <표4-26>에서 보듯 한국농어촌공사 응답자들이 더 크게 느끼는 것으로 나타났지만 통합효과에의 영향력은 한국농어촌공사에서 오히려 제한적으로 나타났다. 한국토지주택공사의 경우 상대적 박탈감은 문화갈등, 구성원갈등을 높이고 정책효과를 평가하는 데 부정적 요인으로 작용하였다. 반면, 한국농어촌공사의 경우 문화갈등, 구성원갈등, 정책효과성에 대한 인식에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 오히려 사명감, 소속감을 강하게 느끼는 데 영향을 미친 것으로 드러나 상대적 박탈감의 부정적 영향은 통합 초기 조직에 제한적으로 나타나는 것으로 밝혀졌다.

한편, 출신기관에 따른 통합효과 인식의 차이도 두 기관에서 다르게 나타났다. 한국토지주택공사의 경우 통계적으로 유의한 수준에서 토지공사 출신 응답자가 주택공사 출신 응답자에 비해 문화갈등, 구성원 관계갈등을 더 크게 느끼며 정책효과에 부정적 인식이 많았다. 반면, 한국농어촌공사의 경우 농어촌진흥공사 출신 응답자가 소속감을 더 낮게 인식하고 있었다. 그 외 문화갈등, 구성원 관계갈등, 사명감, 정책효과성에 대

한 인식의 차이는 없는 것으로 나타나, 통합 조직에서 기간이 경과함에 따라 출신기관에 따른 통합효과 인식의 차는 매우 제한적인 것으로 밝혀졌다. 출신기관에 따른 통합효과의 인식차이가 장기적 현상으로 이어지지 않는다는 점을 보여준다.

융합 프로그램은 두 기관 모두에서 통합효과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 한국토지주택공사의 경우 구성원 관계갈등과 사명감에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 수준으로 나타나지 않았지만, 한국농어촌공사의 경우 통합효과 하위요인 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 드러났다. 즉, 융합 프로그램은 통합 후에도 장기적으로 문화갈등, 구성원 관계갈등을 치유하고 사명감과 소속감을 강화하며 정책효과를 긍정적으로 인식하는 데 기여하는 것으로 나타났다. 농업기반공사 설립 백서(농업기반공사, 2000)에 따르면 한국농어촌공사는 통합 과정에서 상호 업무이해도를 높이기 위해 총 1,546명의 대규모 물관리 현장체험교육을 실시하였다. 농어촌진흥공사 및 농지개량조합연합회 직원을 농지개량조합직원과 합동으로 물관리에 참여하면서 현장업무를 체험하도록 하였다. 2005년에는 전직원이 모인 가운데 통합 5주년 기념행사를 개최하였으며, 2012년까지도 조직활성화교육 등을 통해서 출신기관, 지역을 혼합한 체험교육을 실시하는 등 통합 이후에도 꾸준히 융합 프로그램을 시행하였다.

조직관리 공정성은 두 기관 모두에서 통합효과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 한국토지주택공사의 경우 통합효과 하위요인 모두에 유의한 영향을 끼쳤다. 통합 초기 갈등을 봉합하고 통합조직에 대한 사명감과 소속감을 높이며 정책효과에 대해서도 긍정적으로 평가하는 데 기여한 것이다. 한편, 한국농어촌공사의 경우에도 마찬가지였으나 사명감에 미친 영향은 통계적으로 유의한 수준으로 나타나지는 않았다.

기관장 리더십에 대한 신뢰는 한국토지주택공사에서 사명감을 높이고 정책효과를 높게 평가하는 데 기여했다. 한국농어촌공사의 경우 문화갈

등, 소속감, 정책효과성에 유의한 영향을 나타냈다. 기관장 리더십에 대한 신뢰는 통합 초기 문화갈등, 구성원 관계갈등을 해소하는 데 유의한 영향을 미치지 못하지만, 장기적으로는 이질적인 문화로 인한 갈등을 치유하는 데 기여하는 것으로 나타났다.

<표 4-27> 통합효과 영향요인 다중회귀분석 결과(LH, N=331)

구 분		종속변수(통합효과)				
		문화갈등	구성원 관계갈등	사명감	소속감	정책 효과성
(상수)		4.659*** (.000)	4.165*** (.000)	1.990*** (.000)	1.325*** (.000)	1.658*** (.000)
독립변수	통합참여	.041 (.419)	.062 (.217)	.170*** (.001)	.131*** (.003)	.170*** (.001)
	상대적 박탈감	.165*** (.000)	.091** (.025)	.095** (.016)	.006 (.872)	-.109*** (.008)
	융합 프로그램	-.177*** (.001)	-.077 (.144)	.066 (.193)	.092** (.046)	.287*** (.000)
	조직관리 공정성	-.230*** (.000)	-.259*** (.000)	.138*** (.007)	.378*** (.000)	.201*** (.000)
	기관장 리더십 신뢰	.018 (.628)	.011 (.759)	.081** (.024)	.012 (.716)	.101*** (.006)
통제변수	성별(dummy) - 남:0, 여:1	.172 (.179)	.086 (.492)	-.160 (.187)	-.128 (.246)	-.159 (.206)
	연령(dummy) - 2,30대:0, 4,50대:1	.104 (.275)	.113 (.222)	.261*** (.004)	-.176** (.032)	-.275*** (.003)
	총근무년수(dummy) - 20년미만:0, 20년이상:1	-.081 (.491)	-.115 (.313)	.068 (.539)	.074 (.462)	.197* (.086)
	현직급	-.112 (.164)	-.064 (.411)	-.039 (.604)	-.020 (.775)	-.060 (.446)
	출신기관(dummy) -주택공사:0, 토지공사:1	.175** (.028)	.187** (.016)	-.186 (.014)	-.026 (.706)	-.428*** (.000)
수정된 R 제곱		.206	.143	.272	.344	.486

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

통합 후 만 2년 된 통합공공기관과 통합 후 14년이 경과된 통합공공기관의 통합효과 인지수준에 있어 주된 영향요인(독립변수)이 무엇인지 구체적으로 확인하기 위해 각각 다중회귀분석을 실시하고 표준화회귀계수의 절대값을 비교하였다.

<표 4-28> 두 기관 영향요인 상대적 크기 분석결과

구 분 (한국농어촌공사=548, 한국토지주택공사=331)		독립변수 영향력 상대적 비교 (표준화된 회귀계수 이용)				
		문화갈등	구성원 관계갈등	사명감	소속감	정책 효과성
통합참여	한국농어촌공사	.040	.013	.163***	.120***	.197***
	한국토지주택공사	.048	.076	.198***	.159***	.161***
상대적 박탈감	한국농어촌공사	.048	.057	.220***	.095***	.041
	한국토지주택공사	.200***	.117**	.116**	.007	-.108***
융합 프로그램	한국농어촌공사	-.208***	-.242***	.150***	.196***	.274***
	한국토지주택공사	-.197***	-.091	.074	.108**	.261***
조직관리 공정성	한국농어촌공사	-.345***	-.302***	.030	.340***	.160***
	한국토지주택공사	-.251***	-.302***	.153***	.436***	.180***
기관장 리더십 신뢰	한국농어촌공사	-.086*	-.065	.014	.125***	.184***
	한국토지주택공사	.027	.018	.122**	.019	.124***

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

※ 각각의 표준화된 회귀계수는 5대 독립변수 모두를 회귀모형에 포함시켜 추정함

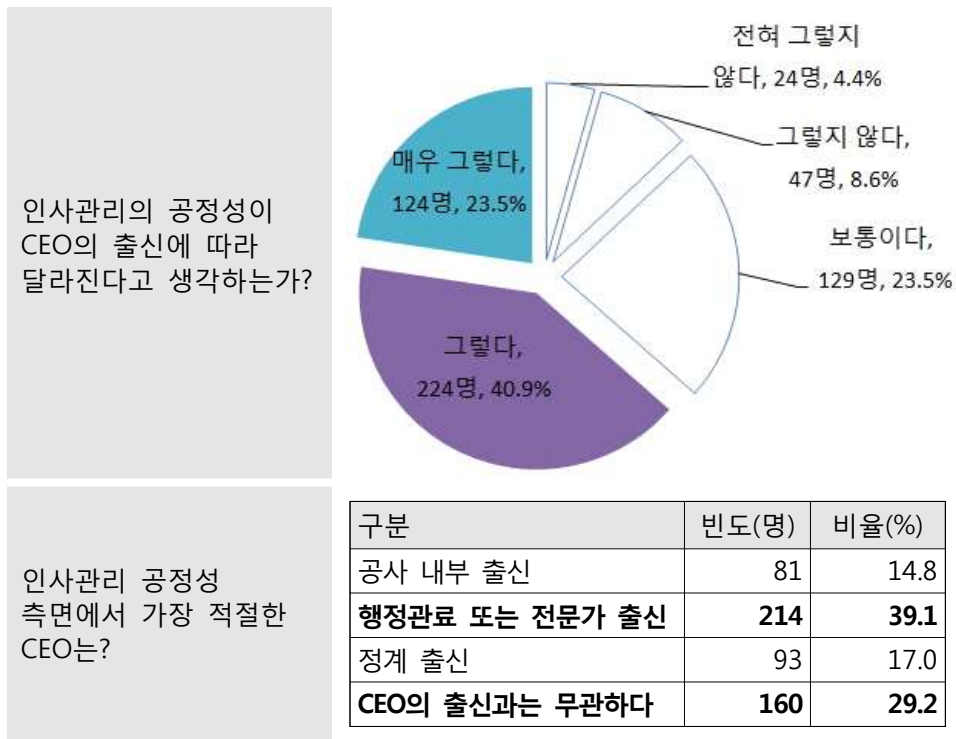
한국농어촌공사의 경우 조직관리 공정성은 문화갈등, 구성원 관계갈등, 그리고 소속감에 대한 긍정적 평가에 가장 크게 영향을 미치는 요인이다. 융합 프로그램은 문화갈등, 구성원 관계갈등, 사명감, 소속감, 정책효과성에서 모두 긍정적 영향을 미쳤는데 그 영향력의 크기도 조직관리 공정성의 영향력만큼 매우 큰 편이었다. 반면, 통합과정에서의 참여 정도, 상대적 박탈감에 따른 영향력은 제한적인 것으로 나타났다.

한편, 한국토지주택공사의 경우 조직관리 공정성의 영향력이 타요인에 비해 월등한 것으로 나타났다. 상대적 박탈감이 문화갈등, 구성원 관계갈등, 정책효과성에 주는 부정적 영향력과 융합 프로그램이 문화갈등, 소속감, 정책효과성에 주는 긍정적 영향력은 비슷한 수준으로 나타났다.

종합해 볼 때, 한국농어촌공사와 한국토지주택공사 모두 조직관리 공정성이 가장 중요한 영향요인으로 나타났다. 다만, 공통적으로 정책효과성에 대해서는 융합 프로그램의 역할이 매우 중요했다. 두 기관에서 차이가 큰 영향요인을 살펴보면, 상대적 박탈감이다. 통합 초기 한국토지주택공사의 사례에서 상대적 박탈감은 중요한 영향요인으로 작용한다. 특히 상대적 박탈감은 문화갈등과 구성원 관계갈등을 크게 느끼게 하며 정책효과에 대해서도 부정적으로 인식하게 한다. 반면, 한국농어촌공사의 사례에서는 상대적 박탈감은 중요한 영향요인으로 작용하지 못했다. 대신 융합 프로그램의 영향력이 상대적으로 매우 높은 것으로 나타나, 통합 공공기관에 있어 융합 프로그램이 장기적으로 시행될 필요성을 보여준다.

<표 4-28>의 분석결과에서 보듯 두 기관 모두에서 조직관리 공정성은 통합효과를 평가하는데 가장 중요한 변수로 작용한다. 조직관리 공정성을 인식하는 데 투명하고 공정한 인사가 중요한 만큼 인사의 최종책임자인 CEO의 영향력, 특히 출신에 따른 영향력을 확인해보았다. 설문 응답자 548명은 통합 이후 다양한 출신배경을 가진 CEO를 모두 경험해본 한국농어촌공사 직원이며, 분석 결과는 <그림 4-1>과 같다.

<그림 4-1> CEO의 출신 배경과 인사관리 공정성



<그림 4-1>에서 인사관리의 공정성이 CEO의 출신에 따라 달라진다고 생각하는 응답자는 전체의 64.4%에 달했으며, 인사관리 공정성 측면에서 가장 적절한 CEO는 행정관료 또는 전문가 출신이라는 의견이

39.1%로 가장 많았다.

응답자의 특성에 따른 인식의 차이를 확인하고자 추가로 교차분석을 실시하였다. 성별, 연령대, 총근무년수, 현직급, 이전 소속기관에 따른 교차분석을 실시한 결과, χ^2 은 유의하지 않으며 대체로 전체의견과 비슷한 결과를 보였다. 다만, 주된 근무지 형태에 따라서는 인식의 차이가 유의한 것으로 밝혀졌다. ($\chi^2=40.754$, $p=0.034$)

<표 4-29> 카이제곱검정 실시 결과, 입사 이후 주로 본사에서 근무해 온 응답자들은 인사관리 공정성이 CEO의 출신배경과는 무관하다고 생각하는 비율(39.1%)이 지역본부/사업단(29.7%), 또는 지사(27.1%)에서 주로 근무해 온 응답자들에 비해 월등히 높았다. 해당 의견을 제외하고는 인사관리 공정성 측면에서 행정관료 또는 전문가 출신 CEO에 대한 선호현상은 여전했으며 특히, 지역본부/사업단에 주로 근무해 온 응답자들에게서 뚜렷하게 발견되었다.

<표 4-29> 주된 근무지 형태에 따른 CEO 출신배경과 인사관리 공정성 인식 차이

구 분	주된 근무지 형태			전체
	본사	지역본부 /사업단	지사	
공사 내부 출신	10(14.5%)	8(6.8%)	63(17.5%)	81(14.8%)
행정관료 또는 전문가 출신	25(36.2%)	54(45.8%)	135(37.4%)	214(39.1%)
정계 출신	7(10.1%)	21(17.8%)	65(18.0%)	93(17.0%)
CEO의 출신과는 무관하다	27(39.1%)	35(29.7%)	98(27.1%)	160(29.2%)
전체	69(100.0%)	118(100.0%)	361(100.0%)	548(100.0%)

$\chi^2=13.641$ df=6 $p<0.05$

지금까지 통합효과와 그 영향요인에 대한 가설을 검증하였으며, 그 결과를 <표 4-30>과 같이 정리하였다.

<표 1-1> 가설 검증 결과

no	가설	검증결과
가설1	두 기관의 소속직원들이 인지하는 통합효과는 차이가 있을 것이다.	한국농어촌공사 응답자의 통합효과 인지수준이 더 높았다.
가설2	통합경험 여부에 따라 통합효과 인지수준에는 차이가 있을 것이다.	통합을 직접 경험한(통합 이전 입사한) 응답자들이 사명감, 소속감, 정책효과성을 더 긍정적으로 평가하였다.
가설3	주된 근무지 형태에 따라 통합효과 인지수준에는 차이가 있을 것이다.	입사 후 주로 지사에서 근무해온 응답자들이 문화갈등, 구성원 관계갈등은 낮게 평가하고 소속감은 더 강하게 느꼈다.
가설4-1	통합참여는 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	통합참여는 사명감과 소속감을 강화시키고 정책효과성에 대한 긍정적 인식을 만들어준다.
가설4-2	상대적 박탈감은 통합효과를 인지하는 데에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	상대적 박탈감은 오히려 사명감과 소속감을 더 강하게 느끼게 한다.
가설4-3	통합 프로그램은 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	통합 프로그램은 통합효과 전 부문에 긍정적 영향을 미친다.
가설4-4	조직관리 공정성은 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	조직관리 공정성은 문화갈등, 구성원 관계갈등을 완화시키고 소속감을 높이며 정책효과에 대한 긍정적 인식을 만든다.
가설4-5	기관장 리더십에 대한 신뢰는 통합효과를 인지하는 데에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	문화갈등을 해소하는데 기여하며 소속감, 정책효과성에 대한 긍정적 인식을 만든다.
가설4-6	두 기관에서 통합효과에 미치는 주된 영향요인은 다르게 나타날 것이다.	조직관리 공정성과 융합 프로그램은 두 기관에서 공통적으로 중요한 영향요인이었으나, 상대적 박탈감의 영향력은 크게 다르게 나타났다.

제5장 결론

제1절 연구결과 요약

그동안 많은 공공기관이 통폐합되었음에도 불구하고 통합공공기관이나 그 통합효과에 대한 연구는 부족하였다. 또한 대다수 연구가 통합 후 2년 전후 시점에 진행되어 통합 초기의 현상만을 탐색해왔다는 한계가 있었다. 이에 본 연구는 통합 후 만 14년이 경과한 한국농어촌공사 사례를 통해 공공기관의 통합효과와 그에 관련된 영향요인의 중장기적 영향력을 중심으로 다양한 분석을 시도하여 현재, 또는 미래의 통합공공기관에 실질적인 시사점을 제시하는 데 그 목적이 있다.

구체적으로, 통합공공기관의 조직 내 그룹별 인식의 차이가 없는지 살펴보고, 통합 후 만 2년이 경과한 시점에서 조사가 이루어졌던 한국토지주택공사의 사례를 활용하여 통합 후 경과기간이 다른 두 통합공공기관의 조직구성원이 인지하는 통합효과의 차이, 영향요인의 상대적 크기 등을 비교하였다.

한편, 공공부문의 통합효과를 논의할 때 보다 종합적인 접근 방식을 취할 필요가 있다. 시장가치와 재무적 성과에 집중하는 민간기업과 달리, 공공부문에 있어서는 통합으로 인한 정책의 효과성 등도 중요한 요소이기 때문이다. 또한 통합조직 내 갈등, 혼란 등은 통합의 성과를 좌우할 만큼 중요한 요소이기 때문에 구성원의 인지심리적 관점에서도 접근이 필요하다. 본 논문에서 통합효과는 문화갈등, 구성원 관계갈등, 통합조직에 대한 사명감과 소속감, 정책효과성으로 설정하였으며, 이를 설문을 통

해 직원들의 인지수준으로 측정하였다. 또한, 통합효과에 영향을 미치는 독립변수는 선행연구 검토를 통해 통합참여, 상대적 박탈감, 통합 프로그램, 조직관리 공정성, 기관장 리더십 신뢰 등 총 5가지 하위요인을 설정하였다.

연구를 통해 얻어진 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 통합 경험 여부에 따라 통합효과를 인지하는 수준에 차이가 발견되었다. 통합 이전 입사자들이 사명감, 소속감, 정책효과성 등을 더 긍정적으로 평가하고 있었다. 통합을 직접 경험한 직원들은 통합 과정에서의 갈등과 초기 혼란을 기억하고 있기 때문에 이후 시간이 경과함에 따라 개선된 현재의 상황에 대해 보다 우호적인 평가를 하는 것으로 판단된다.

둘째, 주된 근무지 형태에 따라 즉, 입사 이후 주로 어디에서(본사 또는 지역본부/사업단 또는 지사) 근무해 왔느냐에 따라 통합효과를 다르게 평가하는 것으로 나타났다. 지사에서 주로 근무해온 응답자들은 지역본부/사업단 또는 본사에 주로 근무해온 응답자들에 비해 상대적으로 문화갈등과 구성원 관계갈등이 적다고 평가했고 소속감은 강하게 느꼈다. 통계적으로 유의한 수준은 아니었지만 사명감과 정책효과성에 대해서도 더 긍정적인 평가를 하였다. 이는 본사와 지사의 인적구성과 관련이 있는 것으로 판단되는데, 지사의 경우 출신기관, 지역 등에 따른 인적구성의 다양성이 덜하고 상대적으로 인사이동도 적은 편이다. 따라서 통합 후에도 통합으로 인한 갈등과 혼란을 본사에 비해서는 덜 겪었을 것이며 이런 이유로 통합효과에 보다 우호적인 입장을 취한 것으로 보인다.

셋째, 두 기관에서 통합효과에 영향을 미치는 요인은 다르게 나타났고, 그 영향력의 크기도 상이했다. 가장 큰 차이를 보이는 변인은 상대적 박탈감이었는데, 일반적으로 상대적 박탈감은 통합효과 저해요인으로 꼽히며 한국토지주택공사의 사례에서도 문화갈등, 구성원 관계갈등을 높이고 정책효과를 부정적으로 인식하게 하는 것으로 나타났다. 하지만 한국농

어촌공사의 사례에서는 응답자들이 한국토지주택공사 응답자에 비해 상대적 박탈감을 더 크게 느낀 것으로 조사되었지만 문화갈등, 구성원갈등, 정책효과성에는 유의한 영향을 미치지 못하였고, 오히려 사명감, 소속감을 강하게 느끼는 데 영향을 미친 것으로 나타났다. 상대적 박탈감의 부정적 영향은 시간의 흐름에 따라 상당히 완화되는 것으로 밝혀졌다. 대신 한국농어촌공사의 사례에서 융합 프로그램이 통계적으로 유의한 수준에서 통합효과 하위요인 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직관리 공정성은 두 기관에서 모두 가장 중요한 요인으로 조사되었다.

제2절 시사점

본 연구의 결과로부터 다음과 같은 의의와 시사점을 발견할 수 있다.

첫째, 본 연구는 통합공공기관의 장기적 통합효과의 인지수준을 측정하고, 통합효과에 영향을 미치는 요인을 확인하였으며, 그 영향력이 통합초기와 다르다는 것을 밝혀냈다. 특히, 상대적 박탈감에 따른 부정적 영향, 출신기관에 따른 인식의 차이 등은 통합 초기에 비해 상당히 완화되어 장기적으로 영향을 미치지 않는다고 나타났다.

둘째, 통합 초기 뿐 아니라 장기적으로도 조직관리 공정성이 통합효과에 가장 중요한 요인으로 나타났으며, 융합 프로그램의 역할과 영향력은 장기적인 관점에서 매우 중요한 것으로 밝혀졌다. 특히, 문화갈등과 구성원 관계갈등은 단기에 해소되지 않으며, 이 같은 갈등을 치유하는 데에 조직관리 공정성과 융합 프로그램이 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 조직관리 공정성과 융합 프로그램에 대한 장기적이고 지속적인 관심이 필요하다.

셋째, 통합효과 또는 진정한 융합을 논하는 데 있어 그 수준을 높이는 것 못지않게 조직 내 집단 간 인식의 차이가 크지 않도록 하는 것이 중요하다. 집단 간 인식의 차이가 통합효과의 수준을 평가하는 데에도 영향을 미칠 것이기 때문이다. 분석 결과, 통합을 직접 경험하지 않은 응답자 즉, 통합 이후 입사자들이 상대적으로 통합효과를 낮게 인식하며 입사 후 주로 본사에 근무해 온 직원들이 주로 지방부서에서 근무해 온 직원들에 비해 통합효과를 낮게 평가하는 것으로 나타났다. 향후 교육 등 융합 프로그램을 시행할 때 이러한 부분에 대한 고려가 있어야 할 것으로 보인다.

넷째, 본 연구결과는 공공기관의 진정한 통합, 화학적 융합이 쉽지 않음을 다시 확인해 주었다. 통합 후 만 14년이 경과한 통합공공기관 응답자의 30.3%가 ‘아직 융합되지 않았다’고 생각하며, 현재 조직 융합에 있어 가장 큰 갈등요소를 ‘통합으로 인한 갈등’이라고 답하기도 하였다.

마지막으로, 통합 경험 여부에 따른 통합효과에 대한 평가, 현 갈등요소에 대한 인식, 진정한 조직 융합에 소요되는 시간에 대한 평가 등을 종합해 볼 때 동일한 조직 내에서도 통합효과에 대한 준거의 차이가 큰 것으로 판단된다. 따라서 향후 통합효과 등을 측정할 때 보다 세밀한 접근이 필요할 것으로 보인다.

공공기관의 통합은 많은 시간과 비용, 행정력의 투입을 필요로 한다. 특히 통합과정과 이후 발생하는 갈등과 혼란에 따른 기회비용 등을 고려하면 더욱 그렇다. 따라서 공공기관 통합에 따른 당초의 목적과 기대를 달성하기 위해서 어떤 전략과 선택을 해야 하는 지는 매우 중요하다.

분석결과에 따라 조직관리 공정성, 융합 프로그램 등은 지속적으로 시행되어야 할 것이며, 조직 내 집단간 인식의 차이가 발생되지 않도록 조직차원의 배려가 필요하다.

제3절 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향

본 연구는 여러 가지 한계를 내포하고 있다. 첫째, 오래된 기억에 의존한 설문이라는 점에서 회고적 연구로서의 한계가 있다. 현재 시점에서만 14년 전의 경험을 정확히 기억해내기란 쉽지 않은 일이다.

둘째, 통합효과와 영향요인 등을 측정함에 있어 객관적 데이터를 활용하지 못하고 인지수준, 즉 응답자의 주관적 판단에 기초한 연구를 진행한 점도 한계로 지적될 수 있다. 다만, 통합효과에 있어 문화갈등, 구성원 관계갈등 등은 중요한 요소이나 객관적 지표를 활용하기 어려운 변수이기도 하다.

셋째, 두 통합공공기관의 비교에 집중한 결과 커뮤니케이션, 기존조직만족도 등 일반적으로 통합조직의 통합효과에서 중요한 변수로 꼽히는 다른 변수들을 고려하지 못하였다. 앞으로 보다 다양한 사례와 표본을 확보하여 통합노조의 역할 등 그동안의 연구에서 다루지 못한 다양한 변수들을 검정해 볼 필요가 있을 것이다.

본 연구에서는 한국농어촌공사의 사례를 통해 통합공공기관의 장기적 통합효과와 그 영향요인을 확인하였다. 통합 후 경과기간에 따라 통합효과 인지수준과 그 영향요인이 다를 거라는 일반적인 생각이 분석결과로 확인된 만큼 향후 통합공공기관에 대한 정기적인 추적 관찰을 통해 공공기관의 통합 및 융합관리에 중요한 시사점을 얻을 수 있는 연구가 계속되길 기대한다.

참 고 문 헌

<단행본>

- 농업기반공사(2000), 「농업기반공사 설립 백서」, 서울 : 농업기반공사
- 농업기반공사(2001), 「농업기반공사 출범2년 백서」, 서울 : 농업기반공사
- 문원영(1992), 「M&A의 이론과 실제」, 서울 : 상지문화사
- 행정안전부(2008), 「정부 조직개편의 성공을 위한 조직융합관리 매뉴얼」, 서울 : 행정안전부
- 황규대 외 7인(1999), 「조직행위론」, 서울 : 박영사

<논문>

- 김종준, 임성준(2010), “합병기업 조직구성원의 형평성 및 기업문화에 대한 인식과 조직유효성 및 인지적 성과와의 관계에 대한 탐색적 실증 연구”, 전략경영연구 제13권 제2호, 한국전략경영학회
- 김지한·김영우·권우덕(2010), “리더십이 인사 공정성 인식에 미치는 영향에 관한 연구-공공기관을 대상으로”, 한국인사행정학회보 제9권 제2호, 한국인사행정학회
- 류숙원(2011), “통합유형과 조직관리적 특성이 통합효과에 미치는 영향에 관한 연구 : 정부조직과 공공기관을 중심으로”, 연세대학교 박사논문
- 류숙원, 문명재(2011), “통합유형과 조직관리적 특성이 통합효과에 미치는 영향에 관한 연구 : 공공기관을 중심으로”, 한국행정학회 학술대회 발표논문집, 1451-1479
- 모연철(2005), “성공적 M&A의 사후 통합 활성화를 위한 연구 : PMI를 중심으로”, 경희대학교 석사학위 논문

문명재, 함성득, 정광호(2012), “공공기관 통합효과의 영향요인 탐색 : LH 사례를 중심으로”, 행정논총 제50권 제3호, 서울대학교 한국행정연구소

문철우(2007), “합병후 통합과정의 인적자원관리전략”, 인적자원관리연구 제14권 제4호

박천오(2011), “이명박 정부의 조직개편에 대한 공무원 인식 : 통합부처 소속 공무원을 중심으로”, 행정논총 제49권 제1호, 서울대학교 한국행정연구소

박치성, 오재록, 남주현(2011), “정부조직개편의 효과 실증분석 : 노무현, 이명박 정부의 중앙부처 간 업무관계 네트워크의 변화를 중심으로”, 행정논총 제49권 제4호, 서울대학교 한국행정연구소

안경섭(2009), “중앙정부 조직개편에 따른 조직문화의 변화와 조직융합, 직무성과와의 관계 분석 - 행정안전부 공무원들의 인식을 중심으로”, 정책분석평가학회보, 제19권 제1호

윤건(2011), “공공기관 통합 후 융합 관리 사례연구”, 서울대학교 행정대학원 박사학위논문

임영제, 이창원(2008), “정부조직의 '조직융합관리'에 관한 시론적 연구”, 한국정책과학학회보 제12권 제4호

장지원(2006), “통합부처의 문화통합 영향요인 분석 - 행정자치부의 조직통합사례를 중심으로”, 한국행정논집 제18권

전영한(2009), “공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증”, 행정논총 제47권 제2호, 서울대학교 한국행정연구소

정진우(2001), “조직개편 이후 조직통합을 위한 관리전략에 관한 연구 - 재정경제원을 중심으로”, 한국정책학회보 제10권

정진우(2008), “PMI 국내의 사례 분석 : 최근 동향과 함의”, 한국행정학회 2008년도 추계학술대회 발표논문집(6)

조태준(2011), “조직융합관리(PMI)의 성공을 위한 관리전략에 대한 연구 : 조직문화 및 리더십유형을 중심으로”, KIPA 연구보고서 2011-23, 한국행정연구원

조태준, 황혜신, 최성락(2011), “조직융합관리(PMI)와 조직효과성 간 관계에 관한 연구 : 중앙정부 통합부처의 공무원 인식을 중심으로”, 한국행정논집 제23권 제2호, 한국정부학회

최성락, 이창길(2012), “부처 통합이 정책목표 효과적 달성에 미치는 영향 분석 : 과거 소속부처의 조절효과를 중심으로”, 행정논총 제50권 제3호

최성욱(2001), “정부조직개편에 있어 문화통합 논리의 모색”, 한국정책학회보 제10권 제3호, 한국정책학회

한영석(2008), “합성기업에서 지취, 출진조직정체성 및 조직문화유사성이 합병조직정체성에 미치는 영향”, 한국심리학회지 산업 및 조직 제21권 제1호, 한국심리학회

Afsaneh Nahavandi & Ali R. Malekzadeh(1988), “Acculturation in Mergers and Acquisitions”, Academy of Management Review, Vol. 13

Amy L. Pablo(1994), “Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective”, Academy of Management Review, Vol. 37

Citera, M, and Rentsch, J.(1993), ““Is there justice in Organizational Acquisitions? The Role of Distributive and Procedural Fairness in Corporate Acquisitions”, Justice in the Workplace : Approaching Fairness in Human Resource Management, R. Cropanzano, ed. Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum Associates, pp. 211-230

Chi-Hsiang Chen, Yong-Yang Chang, Ming-ji James Lin(2010), “The

performance impact of post-M&A interdepartmental integration: An empirical analysis”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39

David, K., and Singh, H.(1993), “Acquisition Regimes; Managing Cultural Risk and Relative Deprivation in Corporate Acquisitions” in *International Review of strategic Management*, D. Hussey, ed. NY; John Wiley & Sons, 4:227-276

Fried, Y., Tieg, R. B., Naughton, T. J., and Ashforth, B. E.(1996), “Managers’ reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 401-427

Habeck, Max M., Fritz Kroger, and Michael R. Tram.(2000), “After the merger : seven rules for successful post-merger integration”, Pearson Education Limited; Edinburgh Gate, GB. 정영환 외 번역 (2001), 「합병, 그 이후」, 대청

Julian Birkinshaw, Henrik Bresman, Lars Hakanson(2000), “Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 37

Larsson, R. and Lubatkin, M.(2001), “Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey”, *Human Relations* 54(12), pp. 1573-1608

Lind, E. A., and Van den Bos, K.(2002), “When Fairness Works : Toward a General Theory of Uncertainty Management”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 181-223

Locke, E. A.(1969), “What is Job Satisfaction?”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4

Merrell, D. W.(1985), "Playing hardball on a mergers and acquisitions team", *Personnel*, New York, 62, Oct., pp. 22-27

Meyer, J. P., N. Allen, and I. R. Gellatly(1990), "Affective and continuance commitment to the organization; Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations", *Journal of Applied Psychology*, 69, pp.372-378

Miller, R.(2000), "How culture affects mergers and acquisitions", *Industrial Management*.

Paul Shrivastava(1986), "Postmerger integration", *Journal of Business Strategy*, Vol. 7

Rikard Larsson, Sydney Finkelstein(1999), "Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization ", *Organization Science*, Vol. 10

Riikka Sarala & Eero Vaara(2010), "Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions", *Journal of International Business Studies*, 41

Sue Cartwright & Cary L. Cooper(1993), "The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A Study of Building Society Managers", *Human Relations*, Vol. 46

Susan Cartwright & Richard Schoenberg(2006), "Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities", *British Journal of Management*, Vol. 17

Waldman, D. A., and Javidan, M.(2009), "Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions", *The Leadership Quarterly*, 20 : 130-142

Abstract

A Study on Recognition Level of Integration Effect in an Public Corporation and Relevant Factors

Kim, Hye Sook

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

Integration of public corporations was one of the principal issues as expectation level and demands of citizens to public sector were getting larger and whenever inefficiency and functional redundancy of public corporations were pointed out. In fact, a number of public corporations have been integrated but there was no sufficient evaluation on the integration and its effects. Particularly, most of studies have been carried out at two years after the integration thus

these studies which focused on the initial stage of the integration had limits. The main objective of this study is to suggest practical implications on integration of public corporations hereafter by attempting diverse analysis in terms of integration effects of public corporations and mid- and long-term influence of the relevant factors.

The integration effect of public corporations was defined and set up in terms of comprehensive perspective in this study; cultural conflict within organization, relational conflict among employees, commitment and the sense of belonging to the united corporation, and policy effectiveness. This study measured recognition level of employees by surveys and designates Korea Rural Community Corporation (KRC) as an object which was integrated into one from three corporations and newly formed in 2000 so that mid- and long-term circumstance of an integrated corporation could be examined. One of the significant pillars of the study is comparison to Korea Land and Housing Corporation (LH) which was merged and founded in 2009. It was carried out to identify difference between two organizations in terms of recognition level of integration effect and its relevant factors.

As a result of the study, it was detected that recognition level on integration effects varied depending on whether experiencing organization integration or not. The respondents, who directly experienced the integration, more positively assessed commitment and the sense of belonging to the united corporation as well as effectiveness of policy than unexperienced respondents. Moreover, analysis represents that evaluation results on integration effects are different in accordance with where employee primarily have worked (i.e. Head Office, Regional Headquarters/Project Units or Branch Offices).

Meanwhile, factors influencing integration effects are different

between two organizations and degree of their influences are different. The variable that shows the largest difference is relative deprivation. The relative deprivation in LH could amplify cultural and relational conflict and lead to negative recognition of policy effects whereas feeling to yield more in KRC could enlarge commitment and the sense of belonging. It is identified that negative effects on relative deprivation is able to be considerably mitigated with the course of time.

Several implications could be detected from this study as follows. Firstly, fairness of organization management is the most important factor closely associated with integration effects at both short and long-term and integration program's role and influence are also very crucial especially at long-term perspective. In particular, it is necessarily required to strategically have consistent interests in two variables mentioned above because these two play leading role in order to heal up the cultural and relational conflicts among employees in long-term perspective which can not be resolved in short-term. Secondly, there is a big difference of criteria regarding the integration effects even in the same corporation as observed in various analysis results. In discussing integration effects and convergence, accordingly, minimizing recognition gap among groups in the integrated corporation is as important as maximizing level of integration effects hence it would be necessary to take policy aspect into account when the integration program is implemented.

**keywords : integration of public corporations, integration effect,
convergence**

Student Number : 2013-22640

부 록

[부록1-1] 한국농어촌공사 설문지(통합 이전 입사자용)

제목 : 통합공공기관의 통합효과와 영향요인에 관한 설문(A)

안녕하세요.

본 설문은 공공기관의 통합 후 통합효과와 그에 영향을 미친 요인을 분석해보고자 작성되었습니다.

귀하의 응답내용은 철저히 비공개로 하며, 목적 외 사용되지 않을 것임을 약속드리니 솔직하게 답변해 주시길 부탁드립니다.

귀한 시간과 의견을 나눠주시어 대단히 고맙습니다.

1. 과거 출신기관의 조직문화 차이가 여전하다

- | | | |
|-------------|----------|--------|
| ① 전혀 그렇지 않다 | ② 그렇지 않다 | ③ 보통이다 |
| ④ 그렇다 | ⑤ 매우 그렇다 | |

2. 상이한 출신간 이질감이 여전히 존재한다

- | | | |
|-------------|----------|--------|
| ① 전혀 그렇지 않다 | ② 그렇지 않다 | ③ 보통이다 |
| ④ 그렇다 | ⑤ 매우 그렇다 | |

3. 통합에 따른 조직구성원간 갈등은 잠재되어 있다

- | | | |
|-------------|----------|--------|
| ① 전혀 그렇지 않다 | ② 그렇지 않다 | ③ 보통이다 |
| ④ 그렇다 | ⑤ 매우 그렇다 | |

4. 통합에 따른 조직구성원간 갈등은 현재 표면적으로 드러나고 있다

- | | | |
|-------------|----------|--------|
| ① 전혀 그렇지 않다 | ② 그렇지 않다 | ③ 보통이다 |
| ④ 그렇다 | ⑤ 매우 그렇다 | |

5. 나는 업무에 강한 자부심과 긍지를 느낀다

- | | | |
|-------------|----------|--------|
| ① 전혀 그렇지 않다 | ② 그렇지 않다 | ③ 보통이다 |
| ④ 그렇다 | ⑤ 매우 그렇다 | |

6. 나는 우리 농업, 농촌의 가치 향상을 위해 일해야 할 사명감을 느낀다

- | | | |
|-------------|----------|--------|
| ① 전혀 그렇지 않다 | ② 그렇지 않다 | ③ 보통이다 |
| ④ 그렇다 | ⑤ 매우 그렇다 | |

7. 우리조직은 인간적이며 마치 우리집과 같다

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
8. 직원들은 조직에 헌신적이다
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
9. 직원들은 자신이 가진 것을 많이 공유하고 있다
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
10. 통합 후 기능 중복 문제, 비효율적 사업문제가 개선되었다
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
11. 통합 후 기존 3개 기관 사업을 효과적으로 기획 및 조정할 수 있게 되었다
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
12. 통합 후 정부의 농업, 농촌 정책을 더욱 효과적으로 집행할 수 있게 되었다
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
13. 조직 융합이 완전히 완성되는데 소요된 시간은 어느 정도인가?
① 통합 후 1년 미만 ② 통합 후 1년 이상 5년 미만
③ 통합 후 5년 이상 10년 미만 ④ 통합 후 10년 이상 14년 미만
⑤ 아직 통합되지 않았음 ⑥ 기타 (자유롭게 기술)
14. 현재 조직융합에 있어서 다음 갈등 요소 중 가장 심각하다고 느끼는 것은 무엇인가?
① 통합에 따른 출신기관 ② 성별 ③ 세대(나이)
④ 상사 vs 부하 ⑤ 출신지역 ⑥ 직렬/직계
⑦ 조직형태(본사 또는 지역본부 또는 지사)
15. 통합당시 나는 통합목표와 통합절차에 대해 잘 알고 있었다
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

16. 통합당시 통합과정에 구성원들이 적극적으로 참여했다
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
17. 통합 이전 내가 속했던 조직에 만족하였다
 ① 매우 불만족 ② 불만족 ③ 보통
 ④ 만족 ⑤ 매우 만족
18. 통합당시 통합과정에서 내가 속했던 조직이 다른 조직보다 많이 양보했다
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
19. 통합 전후 다양한 융합프로그램(한마음체육대회, 워크숍 등)들이 조직통합에 좋은 효과를 주었다
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
20. 통합 후 출신기관간 혼합적 인사배치는 상호이해를 높이는 데 도움이 되었다
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
21. 우리공사는 항상 직원을 공정히 대우하려고 노력한다
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
22. 통합 이후 시행된 인사관리는 공정하고 투명하였다
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
23. 통합 후 기관장(CEO)는 직원으로부터 신뢰를 받았다
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
24. 인사관리의 공정성이 CEO의 출신에 따라 달라진다고 생각하는가?
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

25. 인사관리 공정성 측면에서 다음 중 어떤 CEO가 가장 적절하다고 생각하는가?

- ① 공사 내부 출신 ② 행정관료 또는 전문가 출신
③ 정계 출신 ④ CEO의 출신과는 무관하다

✓ 해당되는 내용에 체크해주세요.

26. 나이 ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

27. 성별 ① 남자 ② 여자

28. 직급 ① 1급 ② 2급 ③ 3급 ④ 4급
 ⑤ 5급 ⑥ 6급 ⑦ 기술원/사무원

29. 총 근속기간

- ① 15년 미만 ② 15년 이상 20년 미만
③ 20년 이상 25년 미만 ④ 25년 이상 30년 미만
⑤ 30년 이상

30. 출신기관

- ① 농지개량조합 ② 농지개량조합연합회 ③ 농어촌진흥공사

31. 입사 이후 주로 근무하신 사무소 형태는 무엇입니까?

- ① 본사 ② 지역본부 또는 사업단 ③ 지사

[부록1-2] 한국농어촌공사 설문지(통합 이후 입사자용)

제목 : 통합공공기관의 통합효과와 영향요인에 관한 설문(B)

안녕하세요.

본 설문은 통합 이후 입사한 직원들이 인지하는 통합효과 및 수준을 확인하기 위해 작성되었습니다.

(우리공사는 2000.1.1. 3개 기관이 통합, 농업기반공사로 출범하여 현재에 이르고 있습니다)

귀하의 응답내용은 철저히 비공개로 하며, 목적 외 사용되지 않을 것임을 약속드리니 솔직하게 답변해 주시길 부탁드립니다.

귀한 시간과 의견을 나눠주시어 대단히 고맙습니다.

1. 과거 출신기관의 조직문화 차이가 여전하다

① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다
④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	
2. 상이한 출신간 이질감이 여전히 존재한다

① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다
④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	
3. 통합에 따른 조직구성원간 갈등은 잠재되어 있다

① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다
④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	
4. 통합에 따른 조직구성원간 갈등은 현재 표면적으로 드러나고 있다

① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다
④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	
5. 나는 업무에 강한 자부심과 긍지를 느낀다

① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다
④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	
6. 나는 우리 농업, 농촌의 가치 향상을 위해 일해야 할 사명감을 느낀다

① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다
④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	
7. 우리조직은 인간적이며 마치 우리집과 같다

① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다
④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	
8. 직원들은 조직에 헌신적이다

① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다
④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	
9. 직원들은 자신이 가진 것을 많이 공유하고 있다

① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다
④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	
10. 통합 후 기능 중복 문제, 비효율적 사업문제가 개선되었다

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

11. 통합 후 기존 3개 기관 사업을 효과적으로 기획 및 조정할 수 있게 되었다

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

12. 통합 후 정부의 농업, 농촌 정책을 더욱 효과적으로 집행할 수 있게 되었다

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다
④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

13. 조직 융합이 완전히 완성되는데 소요된 시간은 어느 정도인가?

- ① 통합 후 1년 미만 ② 통합 후 1년 이상 5년 미만
③ 통합 후 5년 이상 10년 미만 ④ 통합 후 10년 이상 14년 미만
⑤ 아직 통합되지 않았음 ⑥ 기타 (자유롭게 기술)

14. 현재 조직융합에 있어서 다음 갈등 요소 중 가장 심각하다고 느끼는 것은 무엇인가?

- ① 통합에 따른 출신기관 ② 성별 ③ 세대(나이)
④ 상사 vs 부하 ⑤ 출신지역 ⑥ 직렬/직계
⑦ 조직형태(본사 또는 지역본부 또는 지사)

✓ 해당되는 내용에 체크해주세요.

15. 나이 ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

16. 성별 ① 남자 ② 여자

17. 직급 ① 1급 ② 2급 ③ 3급 ④ 4급
 ⑤ 5급 ⑥ 6급 ⑦ 기술원/사무원

18. 총 근속기간

- ① 1년 미만 ② 1년 이상 5년 미만
③ 5년 이상 10년 미만 ④ 10년 이상

19. 입사 이후 주로 근무하신 사무소 형태는 무엇입니까?

- ① 본사 ② 지역본부 또는 사업단 ③ 지사